

УДК 658.8
ББК 65.291.3-21
У 67

Автор-составитель С. П. Гурская, канд. экон. наук, доцент

Рецензенты: Р. А. Трусова, зам. начальника управления торговли –
начальник отдела организации розничной и оптовой
торговли Белкоопсоюза;
О. В. Пигунова, канд. экон. наук, доцент, зав. кафедрой
коммерции и технологии торговли Белорусского
торгово-экономического университета потребительской
кооперации

Рекомендовано к изданию научно-методическим советом учреждения образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации». Протокол № 2 от 8 декабря 2009 г.

Управление продажами : пособие для студентов специальности
У 67 1-25 01 10 «Коммерческая деятельность» специализации 1-25 01 10 02
«Коммерческая деятельность на рынке товаров народного потребления» и слушателей специального факультета по переподготовке кадров ОСП «Институт повышения квалификации и переподготовки кадров» / авт.-сост. С. П. Гурская. – Гомель : учреждение образования «Белорусский торгово-экономический университет потребительской кооперации», 2011. – 204 с.

ISBN 978-985-461-917-0

УДК 658.8
ББК 65.291.3-21

ISBN 978-985-461-917-0

© Учреждение образования «Белорусский
торгово-экономический университет
потребительской кооперации», 2011

ПОЯСНИТЕЛЬНАЯ ЗАПИСКА

Современной тенденцией развития экономики является ее эволюция в экономику потребителя. Происходящие процессы на потребительском рынке привели к изменению покупателя, который становится более взыскательным, поскольку имеет возможность выбора не только товара, но и продавца, способного обеспечить реализацию ожидаемого уровня потребительских предпочтений. В таких условиях преимущества получают те субъекты торговли, которые осваивают и внедряют современные (рыночные) механизмы управления продажами.

Современные технологии продаж, построенные на принципиально ином отношении к покупателю, обусловили рост потребности в специалистах по управлению продажами.

В связи с этим специалистам коммерческого профиля необходимо иметь теоретические знания и практические навыки по использованию технологий эффективных продаж.

Данное пособие включает содержание по шести разделам, список рекомендуемой литературы, глоссарий, контрольный тест.

Оно подготовлено в соответствии с программой дисциплины «Управление продажами» и может быть рекомендовано для студентов, слушателей системы повышения квалификации, руководителей и специалистов торговли.

1. ТЕОРИЯ УПРАВЛЕНИЯ ПРОДАЖАМИ

План

1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация.
2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж.
3. Франчайзинг в розничной торговле.

Литература: [3], [6], [8], [16], [26].

1.1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация

В современных условиях меняются приоритеты в развитии экономики. Не столь важно произвести товар, сколько уметь его выгодно продать. Выигрывают тот производитель и продавец, которые ориентированы на решение проблем клиента (потребителя), долгосрочное и взаимовыгодное сотрудничество с ним.

Рост внимания к продажам обусловлен тем, что они становятся необходимым условием устойчивого развития торговой организации, фактором их конкурентоспособности. Именно продажи выступают индикатором результативности коммерческой деятельности. Если торговая организация имеет высокий уровень продаж, постоянный их рост, то можно утверждать, что она эффективно управляет процессами, связанными с продажами. Вместе с тем прибыльные продажи возможны лишь тогда, когда успешно решается целый комплекс задач по планированию, организации и контролю продаж.

По результатам мониторингового исследования, проведенного компанией «Аксима: консалт», продажи как основной фактор организационного развития назвали 47,7% обследованных предприятий.

Термин «продажа» в специальной литературе трактуется достаточно широко. В частности, продажа – это:

- процесс реализации продукции;
- акт купли-продажи товаров;
- механизм обмена, при помощи которого удовлетворяются запросы желания потребителя; часть системы сбыта, направленная на установление контакта с покупателем и побуждение его к покупке;

- целостный комплекс мероприятий по подготовке, заключению сделки и последующему обслуживанию клиента с целью решения его значимых проблем и формирования долгосрочного спроса на продукцию компании;

- устный обмен между покупателем и продавцом, в ходе которого продавец делает представление товара с целью заключения сделки;

- коммерческая деятельность, где каждая из сторон отстаивает свой интерес, играет свою роль, использует свои возможности, и, в конце концов, обменивается услугой с партнером, прилагая все усилия для того, чтобы условия обмена в этой сделке были для него наиболее благоприятными.

Таким образом, любая продажа – это процесс удовлетворения потребности клиента. При исследовании потребителей многие специалисты и ученые принимают точку зрения известного ученого в области управления П. Друкера, согласно которой подлинная цель бизнеса состоит в создании потребителя. Это означает, что само выживание и существование организации зависит от ее способности находить потребителя и удовлетворять его запросы. Вместе с тем успешность продаж зависит от продавцов, их компетентности, целей и мотивации. Их функции лежат в области эффективной координации ресурсов для достижения целей, относящихся к продажам товаров.

В качестве основных инструментов, которые используют продавцы для осуществления успешных продаж, выступают товар, цена, ассортимент, обслуживание, продвижение товара.

С точки зрения продукта (услуги), продажа – это система убеждений покупателя в преимуществах, которые данный продукт или услуга могут предоставить покупателю в случае совершения покупки. Покупатель совершит покупку только в случае осознания этих преимуществ. Задача продавца заключается в доведении до покупателя преимуществ товара.

Роль и значение продаж в коммерческой деятельности кардинально повышается в силу следующих обстоятельств:

1. Продажи ориентированы на оказание консультационной помощи покупателю в формировании его потребностей.

2. В процессе продаж продавец показывает покупателю ценность предлагаемого товара, которая может быть как экономической (например, повышение прибыли), так и психологической (повышает его престиж).

3. Продажи призваны находить такое решение проблемы, которое отвечает потребностям покупателя. Поэтому они направлены на создание добавленной стоимости для потребителя.

4. Продажи создают основу для долгосрочных деловых отношений с клиентом.

Американские специалисты считают, что в современных условиях становится все труднее развивать и сохранять конкурентные преимущества, которые основаны исключительно на товаре. Большинство таких преимуществ достаточно быстро заимствуют конкуренты, поэтому компании вынуждены сосредоточить свои усилия на формировании компонентов добавленной ценности к своему товару.

Ценность – это то, за что потребитель готов заплатить (ценность = выгоды – их стоимость). Вполне очевидно, что для него ценность любого товарного предложения в разных ситуациях может быть трех видов: *положительная* (выгоды больше стоимости), *отрицательная* (выгоды меньше стоимости) и нулевая (выгоды равняются их стоимости).

Потребитель совершает покупку только тогда, когда у него формируется положительная ценность товарного предложения. Если он отказывается от сделки, значит, продавцы не смогли показать потребителю те выгоды, которые он получит в результате приобретения данного товара.

Продажи связаны с различными ситуациями и функциями, с различной ориентацией продавцов при осуществлении продаж. Это приводит к необходимости продаж.

Теория и практика осуществления продаж дает основание выделить несколько основных классификационных признаков (приложение А).

1. *В зависимости от выполняемых функций* выделяют три основных типа продаж:

- *операторные*, означающие принятие заказа от покупателя и доставку им заказного товара;
- *миссионерские*, обеспечивающие привлечение и удержание потребителя посредством оказания помощи в адаптации потребителя к новым товарам, а также информирования потребителя о новых товарах, которые способны удовлетворить его потребности;
- *креативные*, которые направлены на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный товар поможет повысить прибыльность (эффективность) его деятельности.

2. *С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт* продажи сводят к четырем типам:

- *Обслуживание*, как правило, используется в торговых объектах, применяющих традиционный метод продажи, когда покупатели сами выбирают товар. В технологию такой продажи положены следующие принципы: низкий уровень ориентации на продукт и на клиента; про-

давцам не нужно продавать, т. е. убеждать покупателя приобрести что-то, их задача состоит в обслуживании клиента и отпуске товара.

- *Агрессивный тип продаж* – по сути, это реклама, персонифицированная на уровне продаж, и продавцы в такой ситуации четко ориентированы на свой продукт при низкой ориентации на клиента. Так продвигают товары, предложение которых на рынке недостаточно.

- *Спекулятивный тип* используется в том случае, если продавец, столкнувшись с возражениями покупателя, делает ему предложение, от которого тот не может отказаться (например, предлагает бонус).

- *Консультативный тип продаж* направлен на решение проблем покупателя, посредством оказания ему консультационной помощи. Для этих целей используется метод СПИН (аббревиатура, которая складывается из четырех последовательных слов-вопросов: С – ситуационного; П – проблемного; И – извлекающего; Н – наводящего).

При этом типе продаж продавец ориентирован как на продукт, так и на клиента.

3. *По длительности устанавливаемых контактов с потребителями* выделяют два типа продаж:

- *Транзакционная продажа* – отдельная (разовая) продажа товаров, и она не предполагает установление длительных контактов.

- *Продажи через развитие отношений* имеют своей целью установление и развитие долгосрочных отношений между продавцом и потребителем. Ценность торгового предложения создается продавцом, а не потребителем.

4. *По уровню создаваемой ценности* выделяют три модели продаж:

- *Транзакционная продажа*, которая не добавляет ценности к продукту, так как покупатель знает, что ему нужно, или не желает тратить время на приобретение товара. Ценность продукта создается через уменьшение стоимости и легкость приобретения товара.

- *Консультационная продажа* создает ценность через консультации, определения проблем покупателя, их анализ и предложения вариантов решения проблем. Такая модель используется в тех случаях, когда покупатель не знает, что ему нужно, и рассчитывает на помощь продавца.

- *Предпринимательская модель продаж*, при которой ценность создается через балансирование потенциальных возможностей компании и предлагаемого товара.

Таким образом, продавать – значит откликаться на чьи-то потребности. Продажа стоит того, чтобы о ней говорили серьезно. Основной вопрос заключается в следующем: «Что нужно предпринять, чтобы вызвать акт купли-продажи?», «Как продавать товар, чтобы его захотелось купить?».

1.2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж

Основной задачей компаний, действующих на товарном рынке в современных высоко динамичных условиях, является обеспечение устойчивого развития посредством формирования конкурентных преимуществ высокого порядка. В решении этой задачи одно из доминирующих положений занимают продажи. Роль продаж в успешном развитии компании обусловлена тем, что они представляют собой механизм, который показывает, насколько деятельность компании в целом соответствует условиям рынка, каким образом необходимо обеспечить это соответствие. Иначе говоря, эффективные продажи – это основа успешного развития компании.

Вместе с тем высокая результативность продаж может быть достигнута только в том случае, если продажами профессионально управляют, если это управление основано на новой управленческой философии, связанной с существенным переносом управленческих воздействий во внешнюю среду, среду потенциальных покупателей.

Управление продажами следует рассматривать как один из видов организационной (маркетинговой и коммерческой) деятельности, направленной на установление и достижения целей продаж, посредством адаптации и гибкого реагирования на изменения внешней среды.

Таким образом, сущность управления продажами раскрывается в таких основных управленческих функциях, как планирование, организация, мотивация и контроль. Объектами приложения этих функций выступают, например, ресурсы, задействованные в процессе продаж, торговый персонал, клиенты компании, каналы продвижения товара, организационные формы управления продажами т. д.

Планирование – это осознанный систематический процесс принятия решений относительно целей и задач в области продаж товарной продукции, которым должен следовать торговый персонал компании. Каждая из обозначенных функций управления продажами требует предварительного планирования.

Организация продаж – формализация и регулирование взаимодействий между подразделениями и сотрудниками в процессе управления продажами. Ключевыми моментами данного процесса являются разграничение функций при формировании целей и плана продаж; интеграция продаж и производства, продаж и транспорта, продаж и

отгрузки; формирование документов по развитию продаж; организационное построение службы продаж организации.

Мотивация продаж – это побуждение участников процесса купли-продажи товара к действиям, обеспечивающим взаимовыгодное заключение торговой сделки. Иначе говоря, сотрудники компании должны иметь возможность на должном уровне продавать и обслуживать покупателей, а покупатели – удовлетворять свои потребности посредством данного товара. Большинство известных подходов к мотивации продаж акцентируют внимание как на торговом персонале компании, так и на ее клиентах.

Контроль продаж – это функция, посредством которой обеспечивается достижение целей продаж. При контроле отслеживается ряд действий по управлению продажами. Во-первых, исследуются те проблемы, которые возникли при анализе положения организации на рынке и планировании продаж. Во-вторых, контролю подлежат объемы продаж по всем сегментам рынка и соответствие их плановым показателям. В-третьих, осуществляется контроль прохождения приказов и распоряжений сверху вниз, обратной связи и качества работы. Это является основой корректирующих воздействий на систему управления продажами.

Таким образом, управление продажами – это деятельность по планированию, организации, мотивации и контролю продаж.

Методологическим обоснованием управления продажами выступает система принципов, которая выработана теорией и практикой продаж. Система принципов управления продажами включает общие и частные принципы.

Общие принципы относятся к самой сути управления и постоянны в любых управленческих условиях. К общим принципам управления относятся *научность, системность, комплексность, эффективность, гибкость, принцип оптимального сочетания централизованного и децентрализованного управления, принцип единоначалия и коллегиальности и т. п.*

Частные принципы актуальны для конкретных действий и вытекают из особенностей объекта управления. К основным частным принципам управления продажами относятся следующие:

- *Принцип ориентации на рынок* означает, что критерием принятия решений по продажам должен быть потребитель, модели его поведения.
- *Принцип неразрывной связи продаж с маркетингом*, что снижает неопределенность среды управления продажами.

• *Принцип организованной гибкости* требует обретения системой управления продажами способности гибко реагировать на изменения рынка и вырабатывать эффективные меры по адаптации к рынку.

• *Принцип профессионализации продаж* предполагает специальную подготовку торгового персонала, так как управление продажами имеет свои специфические цели, функции, средства и методы, кроме этого только при профессиональном управлении можно достичь значимых результатов.

• *Принцип выделения приоритетов*, который направлен на постоянное изучение и знание всех особенностей и деталей управления продажами и определение наиболее приоритетных управленческих воздействий, способствующих получению высокой результативности продаж.

• *Принцип ориентации на управление рисками*, в соответствии с которым руководство компании и менеджеры по продажам должны обладать умением предвидеть и упреждать риски, возникающие из-за высокой неопределенности среды продаж.

• *Принцип личной инициативы* предполагает, что каждый менеджер, торговый представитель или агент должны не только исполнять должностные инструкции, но и, как говорилось еще в дореволюционные времена, «...проявлять инициативу и, руководствуясь знаниями своей специальности и пользой дела, прилагать все усилия для оправдания своего назначения».

• *Принцип ответственности за принятые полномочия по заключению торговых сделок*, который обеспечивает высокую результативность продаж, а, следовательно, и высокую репутацию торговых работников.

• *Принцип организационной оптимизации*, который нацеливает на формирование эффективной, в то же время гибкой и адаптивной структуры управления продажами. Действенными инструментами реализации этого принципа являются аутсорсинг и франчайзинг.

Одной из основных характеристик управления, в том числе и управление продажами, является выделение субъекта и объекта управления. Это достаточно важная задача, которая должна решаться при формировании системы управления. От того, насколько качественно она будет решена, зависят конечные результаты управленческой деятельности. Субъект и объект управления – это относительные категории, в зависимости от реальной ситуации субъект может быть объектом, а объект – субъектом управления.

Продажи товарной продукции можно рассматривать как взаимодействие между продавцом и покупателем, осуществляемое посред-

ством товара. Исходя из этого, в качестве субъекта управления будет рассматриваться торговый персонал, а объекта – покупатели и товар.

Субъект управления продажами – это руководители и специалисты, которые осуществляют функции в данной сфере деятельности компании. В качестве субъекта управления продажами могут рассматриваться менеджеры по продажам и продавцы (торговые представители, агенты).

Менеджеры по продажам – это ключевые работники любой компании. Определяющим фактором работы менеджера по продажам является уровень организационной иерархии, на котором он находится. Обычно выделяют три уровня управления.

1. *Руководители высшего звена, менеджеры-стратеги* – менеджеры высшего организационного уровня, которые определяют миссию, философию и политику продаж. Типичные должности руководителей высшего звена – президент, председатель правления, исполнительный директор, вице-президент компании по сбыту и т. д.

2. *Менеджеры-тактики, или менеджеры среднего звена* – менеджеры, которые работают на среднем уровне управления организацией и отвечают за работу конкретных категорий работников. К ним можно отнести управляющих сбытом по региону, по стране или определенной зоне.

3. *Операционные менеджеры, или руководители первого (низового) звена* – это руководители, непосредственно отвечающие за продажу товаров. Их основная обязанность заключается в том, чтобы обеспечить нужную эффективность продаж, посредством применения определенных правил и процедур. Их должности обычно называются «помощник руководителя по сбыту в районе» или «районный менеджер по продажам товарной продукции».

Менеджеры низового управленческого уровня часто называются *супервайзерами*. В подчинении у супервайзеров, как правило, находится группа работников, численность которой редко превышает 15–20 чел. Они осуществляют оперативный контроль и руководство над своими подопечными (например, торговыми представителями), анализируют товарооборот и отчетность; выявляют слабых и сильных торговых представителей, к которым применяют, соответственно, систему штрафов и премий; определяют товарные единицы, которые не пользуются спросом, о чем информируют своих подопечных и т. п. Супервайзер обычно подчиняется начальнику отдела продаж.

Объект управления – приемник всего или части управленческого воздействия. Иначе говоря, объект – то, кем или чем управ-

ляют. В качестве объекта управления в большинстве случаев рассматривается товар (все то, что подлежит купле-продаже) и покупатель.

Товар – все, что может удовлетворить нужду и предлагается рынку с целью привлечения внимания, приобретения, использования или потребления.

Важнейшим активом любой компании является *клиентская база*. От качества работы с покупателями во многом зависит достижение целей продаж.

1.3. Франчайзинг в розничной торговле

В современных условиях при развитии торговли используется новая бизнес-технология – франчайзинг. Во всем мире бизнес, основанный на договорах франчайзинга, считается успешным и прибыльным. К примеру, в США эта форма ведения дел приносит свыше 13% ВВП, а доля торговли франчайзинговых компаний составляет 40% в общем объеме годовых продаж.

Франчайзинг – система контрактных отношений, при которых одна сторона, франчайзер, на определенных условиях представляет право другой стороне, франчайзи, использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения своего дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности.

Субъектами франчайзинговых отношений являются:

- продавцы франшизы (франчайзеры);
- покупатели франшизы (франчайзи);
- финансовые организации (предоставление бюджетных средств, предоставление кредитных ресурсов);
- консалтинговые компании (правовые и бухгалтерские консультации, информационные услуги, методические услуги, маркетинговые услуги, организационные услуги);
- юридические компании (защита прав и интересов франчайзеров, защита прав и интересов франчайзи, защита прав и интересов финансовых организаций).

Франчайзер – это известная фирма, передающая право самостоятельному предпринимателю продавать на рынке товары или услуги, используя ее товарный знак.

Одновременно с правом на использование его торговой марки франчайзер предоставляет франчайзи определенный набор услуг, а в некоторых случаях и товаров. Этот набор может варьироваться,

в то же время наиболее стандартный вариант включает следующие виды товаров и услуг:

- оценку и подбор месторасположения торговой точки;
- оказание помощи в переговорах о лизинге, сублизинге или аренде;
- оказание помощи при подборе транспортных средств;
- проведение первоначального курса обучения, при проведении которого франчайзер передает франчайзи свое ноу-хау путем обучения персонала применяемым им самим методам управления и организации процесса работы;
- проведение маркетинговых исследований на территории деятельности франчайзи;
- оказание консультативной помощи в подборе помещения, доставке необходимого оборудования и подготовке его к работе;
- проведение систематической переподготовки сотрудников франчайзи по управлению и технологическим проблемам;
- обеспечение поставки необходимого сырья, оборудования по заказам франчайзи;
- предоставление помощи в определении источников финансирования;
- оказание помощи в работе в течение первой недели с момента открытия фирмы на франшизной основе;
- оказание консультативной помощи в организации и поддержании связей со средствами массовой информации и в проведении рекламы.

Франчайзи – это предприниматель, которому передается право продавать на рынке товары или услуги известной фирмы, используя ее товарный знак.

По своей сущности франчайзинг представляет собой систему взаимоотношений, заключающуюся в возмездной передаче одной стороной (фирмой, имеющей, как правило, ярко выраженный имидж и высокую репутацию на рынке товаров и услуг) другой стороне (фирме или индивидуальному частному предпринимателю) своих средств индивидуализации производимых товаров, выполняемых работ или оказываемых услуг (товарный знак или знак обслуживания, фирменный стиль), технологии ведения бизнеса и другой коммерческой информации, использование которой другой стороной будет содействовать росту и надежному закреплению на рынке товаров и услуг. При этом передающая сторона обязуется оказывать содействие в становлении бизнеса, обеспечивать техническую и консультационную помощь. Приобретающая права сторона производит платежи за право использования в

предпринимательской деятельности исключительных прав франчайзера и оказываемые услуги, целью которых является поддержка франчайзи.

Предприниматель может начать использовать франчайзинг в качестве метода развития бизнеса на своем предприятии, если:

- предприятие обладает особым имиджем, позволяющим потребителю безошибочно отличить его от других аналогов;
- на предприятии разработана система ведения коммерческой деятельности, в том числе применяются специфические логистические и маркетинговые методы, доказавшие свою эффективность на практике;
- на протяжении длительного периода времени на предлагаемый продукт либо услугу можно прогнозировать относительно массовый потребительский спрос;
- прибыль, получаемая от взаимодействия будущих франчайзера и франчайзи, должна быть выше той прибыли, которую они могли бы получить, работая автономно, и должна быть достаточной, чтобы вернуть первоначальные и текущие затраты капитала как франчайзера, так и франчайзи, обеспечить приемлемые заработки франчайзи, компенсирующие его трудовой вклад, а также все виды платежей, поступающих от франчайзи франчайзеру;
- будущий франчайзер готов раскрыть все «секреты» своей бизнес-технологии потенциальным франчайзи и в будущем вести бизнес на основе всестороннего сотрудничества.

Следует отметить, что наиболее сложным элементом сотрудничества франчайзера и франчайзи является психологическое взаимодействие. Франчайзер должен помнить, что франчайзи – это не его наемный работник, а предприниматель, обладающий полной юридической и экономической самостоятельностью. В то же время франчайзи должен учитывать, что после вступления во франчайзинговую систему его решения должны строго подчиняться договору франчайзинга, так как любое его действие влияет не только на его собственное финансовое положение, но и на все франшизированные предприятия (предприятия франчайзера и других франчайзи).

Достижение психологического взаимодействия между франчайзером и франчайзи – уже 50% успеха франчайзинговой системы.

Для составления наиболее четкой картины о достоинствах применения франчайзинга необходимо проанализировать отдельно те преимущества, которые получают от его использования франчайзер, франчайзи и все потребители.

Преимущества для франчайзера.

1. Франчайзер (правообладатель) получает уникальную возможность расширять сеть своих предприятий и продвигать собственный бренд без прямых затрат на создание предприятия. Размер экономии денежных средств нетрудно вычислить, он равен размеру первоначальных инвестиций франчайзи на создание предприятия заданного бизнес-формата, который разнится в зависимости от отрасли функционирования.

2. Привлечение франчайзи и передача им своих технологий позволяют франчайзерам осуществлять региональную экспансию. Естественно, что предприятие, обладающее опытом функционирования на региональном рынке, уже обладает информацией о ситуации в данном регионе, что существенно сокращает расходы на маркетинговые исследования ситуации на рынке, а за франчайзером остаются только контрольные функции.

3. Франчайзинг позволяет получить франчайзеру дополнительные средства для развития бизнеса, которые складываются, как правило, из двух составляющих: первоначальный взнос (паушальный платеж) и регулярные ежемесячные или ежеквартальные выплаты (роялти).

4. Франчайзи, будучи собственником предприятия, более заинтересован в его развитии, чем наемный работник. Таким образом, не требуется дополнительных средств для мотивации франчайзи.

Преимущества для франчайзи.

1. Франчайзинг предоставляет франчайзи возможность получить значительные выгоды от передачи ему франчайзером доказавшей эффективность на практике бизнес-технологии, что позволяет предприятию значительно сэкономить средства на «раскрутку» предприятия. Франчайзинговая система предоставляет информацию, которая помогает франчайзи выбрать подходящее местоположение для предприятия, использовать выработанную и успешно функционирующую маркетинговую и логистическую стратегию ведения бизнеса. Таким образом, франчайзи не нужно беспокоиться о проблемах, возникающих на начальной стадии, потому что он имеет опыт своего франчайзера.

2. Франчайзи получает право пользоваться известной торговой маркой. Клиенты не видят существенной разницы между покупками в корпоративном и франшизированном фирменном магазине сети.

3. Методическая и информационная поддержка франчайзи франчайзером. Являясь, как правило, крупной фирмой, франчайзер имеет большие возможности по подготовке качественного методического и информационного обеспечения, разнообразных учебных и справочных материалов. Эти материалы используются франчайзи для повы-

шения качества обслуживания клиентов. При вступлении во франшизную систему франчайзеры, как правило, предоставляют франчайзи специальное обучение.

Так, франчайзер сети универсамов «Копейка» осуществляет первоначальное обучение в своих учебных центрах бесплатно, а при открытии франшизированного фирменного салона обуви «МОНАРХ» проводится бесплатное обучение в момент передачи коммерческой документации и подписания договора, а с периодичностью раз в две недели проводится обучение персонала, осуществляются методические рекомендации по всем направлениям деятельности магазина; раз в полгода (перед началом сезона) проводятся семинары.

4. Франчайзи, владея собственным предприятием, обладает уникальной возможностью работать в сети, что значительно повышает его конкурентоспособность. Так, франчайзи получают возможность закупать товары по более низким оптовым ценам, а при наличии единого распределительного центра сокращать издержки предприятия на логистику. К примеру, при покупке франшизы винного супермаркета «Ароматный мир» франчайзи включается в единую логистическую систему, сеть универсамов «Копейка» (Россия) владеет собственным распределительным центром, а для франчайзи мебельных салонов «Феликс» скидки, предоставляемые на покупку продукции, выше, чем у их дилеров.

5. Франчайзи получает возможность рекламировать свое предприятие с помощью более масштабной рекламы, чем обычные малые предприятия.

6. Франчайзи получают доступ к кредитным ресурсам. Франчайзи более привлекательны для банков, так как их кредитование коммерческими банками характеризуется более низким уровнем риска, чем при работе с малыми предприятиями, не входящими во франшизную систему, что связано как с более низким уровнем банкротств предприятий-франчайзи, так и со значительной степенью планирования бизнеса франчайзинговыми компаниями, в том числе и политики заимствования.

Преимущества для потребителей (клиентов).

1. Клиент имеет возможность получить качественное предоставление товаров и обслуживание через франчайзи, сочетающее в себе качество технологии, характерное для крупного предприятия, и индивидуальный подход к обслуживанию, характерный для малого предприятия.

Единая известная торговая марка – это гарантия качества товаров и услуг. Это чувство уверенности, что его потребности будут удовлетворены. Причем удовлетворены должным образом.

Наличие единого фирменного стиля и единой технологии обслуживания, применяемой всеми франчайзи одного франчайзера, гарантирует, что клиент, обращаясь к любому франчайзи, получит одинаковый комплекс услуг одинакового высокого качества. При высоком уровне организации франчайзинговой сети клиент не может отличить корпоративные предприятия франчайзера от предприятий франчайзи и предприятия одних франчайзи от других франчайзи.

Таким образом, можно сделать вывод, что франчайзинг для потребителей (клиентов) – это способ получить высококачественную продукцию и услуги у более широкого круга операторов рынка.

2. Франчайзинг приносит пользу для экономики в целом.

3. Франчайзинг способствует развитию малого предпринимательства в стране, положительно влияя на уровень развития отдельных отраслей хозяйства как путем внедрения новых идей, методов и технологий в малом бизнесе, так и за счет усиления эффективности положительного государственного влияния.

4. Франчайзинг создает комплексную систему практического обучения для малого предпринимательства без создания каких-либо специальных учебных структур и программ, тем самым повышая общую культуру предпринимательских отношений.

5. Франчайзинг способствует решению проблемы занятости населения путем создания новых рабочих мест.

6. Франчайзинг способствует развитию внешней и внутренней торговли и привлечению иностранных инвестиций за счет применения международного франчайзинга.

7. Франчайзинг является эффективным методом организации и ведения коммерческой деятельности. Однако, несмотря на все преимущества, франчайзинг, как и любой метод ведения бизнеса, характеризуется определенными недостатками для обеих сторон франчайзинговых отношений.

Недостатки для франчайзера.

1. Влияние деятельности франчайзи на всю франшизную систему в целом. Клиент формирует мнение не о деятельности конкретного предприятия-франчайзи, а обо всех предприятиях, функционирующих под данной маркой. Таким образом, деятельность одного франчайзи, не соблюдающего корпоративные законы, может негативно сказаться на имидже всей франшизной системы.

2. Франчайзи является самостоятельным предпринимателем, он связан с франчайзером лишь договором, и для франчайзера проблематично проконтролировать франчайзи и добиться правовыми методами соблюдения всех условий договора. Для франчайзера необходимо постоянно контролировать деятельность франшизированных предприятий путем создания специализированного программного обеспечения для отслеживания финансовых и материальных потоков, проверки мерчандайзерами полноты представленного ассортимента и выкладки товаров, организации регулярного мониторинга соблюдения условий пакета франшизы. Также франчайзеру необходимо создать специальный отдел контроля франчайзи, осуществляющий плановые и внезапные выборочные проверки предприятий франчайзи, что увеличивает количество сотрудников франчайзера и, как следствие, влечет дополнительные расходы.

3. Трудность сохранения конфиденциальности и коммерческой тайны. Чем больше франчайзи функционирует во франшизной системе, тем больше вероятность, что секрет функционирования предприятия станет достоянием общественности. Также есть вероятность, что франчайзи, вышедшие из системы, будут использовать бизнес-технологии франчайзера в своем новом бизнесе либо передадут ее конкурентам.

Недостатки для франчайзи.

1. Зависимость франчайзи от франчайзера и его планов по ведению и развитию бизнеса. Франчайзи должен четко соблюдать требования, предъявляемые к нему франчайзером и предусмотренные договором между ними. Франчайзи должен четко следовать принципам, применяемым во франшизной системе, в том числе соблюдать порядок формирования ассортимента, придерживаться единой логистической и маркетинговой политики.

2. Полученная от франчайзера бизнес-технология требует немалых усилий и затрат на адаптацию и дальнейшее развитие предприятия франчайзи.

3. Легкость приобщения новых франчайзи к бизнесу может привести к быстрому росту количества франчайзи и, как следствие, к конкуренции между ними. Выходом из такой ситуации может являться подписание эксклюзивного франчайзингового договора на определенную территорию.

4. Договор франчайзинга, как правило, заключается на длительный срок, что делает невозможным быстрый выход из бизнеса (т. е. франчайзи не имеет возможности попробовать, подходит ли ему данный

вид бизнеса или нет, и если не подходит, выйти из бизнеса). Длительность действия договора франчайзинга на российском рынке в среднем составляет от 3 до 5 лет.

5. Успех деятельности франчайзи неразрывно связан с успехом франчайзера и его финансовой стабильности. Перед вступлением в систему франчайзи должен тщательно изучить финансовую мощь потенциального франчайзера. В случае, если франчайзер объявит о своем банкротстве, франшиза будет аннулирована, а франчайзи не сможет работать под маркой франчайзера, так как имидж данной торговой марки упадет.

Как видно из вышеперечисленных преимуществ и недостатков франчайзинга, преимущества франчайзинга для франчайзера порой становятся недостатками для франчайзи, и наоборот. Однако не следует рассматривать все вышеперечисленные недостатки франчайзинга как негатив той или иной франшизной системы. Требования франчайзера, которые могут рассматриваться как недостатки франшизной системы для франчайзи, являются лишь необходимыми требованиями для существования системы.

Таким образом, перед принятием решения о начале развития франчайзинга на предприятии потенциальный франчайзер должен рассмотреть все плюсы и минусы будущей франшизной системы как для себя, так и для будущих франчайзи.

Ведение бизнеса в форме франчайзинга должно быть одновременно выгодно как франчайзеру, так и потенциальным франчайзи, а будущий доход предприятий потенциальных франчайзи должен быть пропорционально разделен между субъектами франчайзинга. Таким образом, должен быть достигнут такой уровень расходов и доходов, чтобы обоим предприятиям было бы выгоднее вести бизнес вместе, чем организовывать предприятия раздельно. Также необходимым условием существования франшизной системы является ее устойчивость.

Для достижения устойчивого взаимодействия франшизной системы должны быть выполнены два основных условия:

1. Прибыль, образующаяся от взаимодействия франчайзера и франчайзи, должна быть строго больше суммы прибылей, которые может обеспечить себе каждый из них, функционируя автономно (принцип индивидуальной рациональности).

2. Вся прибыль, образующаяся от взаимодействия предприятий в системе франчайзинга, должна быть поделена между ними propor-

ционально их издержкам и ожидаемым размерам прибыли (принцип групповой рациональности).

При соблюдении перечисленных выше условий оба предприятия будут иметь прямые экономические стимулы к объединению и, как следствие, будет достигнуто устойчивое взаимодействие сторон.

Франчайзинг может быть представлен в различных формах. Такое разнообразие обусловлено тем, что каждый франчайзинговый договор индивидуален, его нельзя стандартизировать.

Франчайзинговые системы могут быть поделены в зависимости от:

- количества франчайзи, которые работают в данной системе;
- типа участников, объединенных во франшизную систему;
- объекта франчайзингового договора;
- образа построения деловых отношений между франчайзером и франчайзи.

Первый тип классификации франчайзинговых систем, который основан на анализе количества предприятий-франчайзи, вошедших в данную структуру, приведен в таблице 1.

Таблица 1 – Этапы развития системы франчайзинга

Название стадии	Количество действующих операторов	Характеристика
Стадия внедрения	1–10	На данном этапе происходят проверка и выверка концепции на практике, устанавливается, достаточно ли отработана программа в процессе пробных операций. У франчайзера нет еще опыта в выборе операторов, не разработан подход к отбору предприятий, готовых вступить в систему
Стадия развития	11–40	Франчайзер занимается развитием своей организационной инфраструктуры. Появляется необходимость в анализе действующих операторов и отказе от договора с теми, кто не соответствует системе
Стадия зрелости	41–100	Система в относительно зрелом состоянии. Франчайзер получает значительные доходы от своей деятельности. На данном этапе необходимо проанализировать все договоры с операторами, определить плюсы и минусы взаимоотношений и на этой основе усовершенствовать имеющуюся франшизу для создания фундамента в расширении
	Свыше 100	Франчайзер достиг степени зрелости и имеет всю необходимую информацию для анализа своей системы.

		Ее ценный источник – действующие операторы. Определены тенденции дальнейшего развития
--	--	---

Типы участников, объединенных во франшизную систему:

- производитель с производителем;
- производитель с розничным торговцем;
- производитель с оптовым торговцем, оптовое торговое предприятие с оптовым предприятием и оптовое торговое предприятие с розничным предприятием;
- розничное торговое предприятие с розничным предприятием, розничное предприятие с предприятием обслуживания и предприятие сервисного обслуживания с предприятием сферы услуг.

Существуют следующие объекты франчайзингового договора.

Товарный франчайзинг – товар попадает к потребителю в том виде, в каком он был изготовлен франчайзером, а торговая марка, имеющая широкую известность, становится гарантией качества. Франчайзи, как правило, осуществляет послепродажное их обслуживание. Франчайзером при данном виде франчайзинга выступает производитель. Основным передаваемым правом является право на использование товарного знака франчайзера.

Франчайзинг товара не нашел широкого применения в торговле. Такого рода отношения в большинстве случаев выгодны франчайзеру, так как они обеспечивают ему продвижение товарного знака, расширение системы сбыта и непрерывную связь с потребителем через систему сбыта. Поскольку в большинстве случаев для торговых предприятий важное значение имеет ассортиментная политика, торговля избранным товаром не является эффективной.

Франчайзинг товара может быть применен, к примеру, в системе сбыта нефтепродуктов, особенно при выделении заправок станций из более крупных сбытовых структур.

Производственный франчайзинг используется изготовителем для расширения производства своих товаров и их продвижения на новые рынки (возможен выпуск продукции под известной торговой маркой или осуществление заключительной технологической обработки продукции). Фирма, обладающая секретом производства сырья и запатентованной технологией изготовления готового продукта, осуществляет обеспечение конечного производителя (франчайзи) сырьем и передает права на использование этой технологии.

Этот вид франчайзинга наиболее широко представлен в производстве безалкогольных напитков. Каждый из местных или регио-

нальных разливочных и упаковочных заводов является франчайзи от основной компании. Фирмы Coca Cola, Pepsi и другие продают концентраты и другие продукты, необходимые для производства местным оптовым разливочным компаниям, которые затем смешивают концентраты с другими составными продуктами и разливают в бутылки или банки для распределения по местным дилерам. Товар, производимый во всех регионах, не должен отличаться друг от друга.

Сервисный франчайзинг используется организациями сферы обслуживания для выхода на новые рынки и построения единой разветвленной сети. Представляет собой нечто среднее между двумя указанными выше видами. Сфера его применения – услуги. Сущность заключается в том, что франчайзи предоставляется право заниматься определенным видом деятельности под торговой маркой франчайзера. Франчайзер имеет ряд запатентованных прав, которые на основании договора передаются франчайзи.

В качестве примера внедрения сервисного франчайзинга в России можно привести фирму «1С», специализирующуюся на внедрении информационных технологий, наладке и обслуживании компьютерных программ бухгалтерского учета.

Деловой франчайзинг (бизнес-формат) – вид франчайзинга, в соответствии с которым франчайзер представляет франчайзи не только весь комплекс исключительных прав, т. е. делится с ним собственными методами, способами, искусством ведения коммерческой деятельности, но и непосредственно осуществляет подготовку всесторонней программы деятельности для франчайзи: помогает ему в планировании текущих операций, оборудовании помещений, создании транспортной и складской инфраструктуры, оформлении его юридического статуса. Франчайзи полностью идентифицируется с франчайзером и становится частью общей корпоративной системы. Франчайзер при таком франчайзинге может быть предприятием, добывающим сырье, производителем, оптовым или розничным торговцем, предприятием сферы услуг, а может быть просто владельцем прав, которые по договору передаются франчайзи на определенных условиях. Но при этом все предприятия, работающие в системе, должны работать по единой методологии, в едином стиле и соблюдать внутрисистемные интересы.

Система франчайзинга бизнес-формата дает возможность не только расширить бизнес во внутриотраслевом масштабе и сопредельных отраслях, но и включить в систему различные направления бизнеса. Высокая репутация фирмы в одной сфере деятельности при исполь-

зовании системы франчайзинга бизнес-формата на практике дает колоссальные возможности для расширения деятельности как самой фирмы (франчайзер), так и предприятий, которые будут использовать эту репутацию для организации и развития своего бизнеса.

Образ построения деловых отношений между франчайзером и франчайзи.

Региональный франчайзинг – трехуровневая система, в которой главный в регионе франчайзи, промежуточное звено, выступает в роли официального, с широкими полномочиями представителя головной компании.

Реализация системы регионального франчайзинга начинается с того, что франчайзер определяет стратегию развития своей сбытовой инфраструктуры в определенном регионе (городе, области, республике). Для развития своей системы франчайзер заключает срочный договор с предприятием-партнером, которое становится главным франчайзи по определенному региону или продукту. Главный франчайзи имеет право не только подбирать новых франчайзи в своем географическом районе, но и обеспечивать их первоначальное обучение и прочие услуги, что обычно делает сам франчайзер. Главный франчайзи включен в систему разделения платежей и взносов в рекламный фонд. Он пользуется всеми благами, которые обычно дает франчайзинг, для этого он тоже платит лицензионные взносы, а также взносы на рекламу, непосредственно франчайзеру. Контракт между франчайзером и главным франчайзи устанавливает, что ожидается от каждой стороны и какой определенный период франчайзи будет выполнять эту специфическую роль. В ответ на первоначальную уплату франчайзеру взносов за деятельность на исключительной территории рынка главный франчайзи в будущем получает от франчайзера роялти, величина которых зависит от доли в общем объеме реализации тех новых франчайзи, которых он вовлек в эту франчайзинговую систему. В отличие от других методов этот метод выгоден для всех сторон, так как главный франчайзи – выборное лицо, и он должен получать поддержку на протяжении всего времени сотрудничества, а это выгодно и франчайзеру.

Суб-франчайзинг – трехуровневая система франчайзинговых отношений, подобная региональной схеме. Основное отличие – иная организация потока платежей. Он становится последовательным, а непосредственная связь франчайзи с головной компанией утрачивается практически полностью. Фактически суб-франчайзи становится франчайзером на своей территории, и франчайзи зависит уже от его долгосрочной поддержки.

Spar – голландская сеть розничных объектов, включающая более 16800 магазинов различного формата в 30 странах. Сеть развивается преимущественно по франчайзингу. В России первый супермаркет Spar был открыт в 2001 г., а генеральной франшизой на московский регион сейчас владеет инвестиционная группа Delta Capital. Компания «Марта» является суб-франчайзи. Под вывеской Spar сейчас в г. Москве работают 11 магазинов, из них Delta Capital принадлежат два, а компании «Марта» – девять.

Развивающийся франчайзинг – головная компания передает исключительное право на освоение регионального рынка одному или группе инвесторов.

В соглашении по развитию территории франчайзер передает эксклюзивные права на развитие какого-то географического района группе франчайзеров. Инвесторы, в свою очередь, либо развивают свои собственные предприятия, которыми они владеют на этой территории, либо подбирают франчайзи. В последнем случае положение инвестора как собственника ограничено. В ответ на право развития эксклюзивной территории лицо, владеющее этим правом, платит франчайзеру взносы и обязано открыть определенное количество точек в оговоренный период времени. Владельцы открытых франчайзи платят роялти и рекламные взносы непосредственно франчайзеру. Лицо, обладающее эксклюзивными правами, не имеет доли в этих взносах, его доля есть только в рентабельности индивидуальных франшиз, которые он открыл.

Отношения между франчайзером и франчайзи в зарубежной практике регулируются договором франчайзинга. В белорусском законодательстве франчайзинг рассматривается как разновидность лицензионной торговли, тогда как в во всем мире он выделился в отдельную сферу предпринимательской деятельности. До 2005 г. франчайзинг в нашей стране существовал чисто декларативно. В 2005 г. были приняты поправки в Гражданский кодекс Республики Беларусь, которые предоставляли предпринимателям право заключать договоры франчайзинга.

По договору франчайзинга (комплексной предпринимательской лицензии) одна сторона (правообладатель-франчайзер) обязуется за вознаграждение предоставить другой стороне (франчайзи-пользователю) комплекс исключительных прав.

Этот лицензионный комплекс включает в себя права использования франчайзи в своей предпринимательской деятельности в течение указанного срока или без указанного срока следующих объектов:

- фирменного наименования франчайзера;
- текстового и графического изображения торговой марки, товарного (знака обслуживания) и прочих знаков тождественности фирмы;
- охраняемой коммерческой информации;
- стратегических и оперативных планов маркетинга;
- руководств и инструкций для персонала;
- системы контроля качества;
- спецодежды с фирменной символикой др.

В Беларуси база франчайзинга подготавливается благодаря следующему:

- внедрению сети ресторанов быстрого питания McDonalds;
- распространению центров оказания фотоуслуг Kodak, Fuji;
- укреплению сервисных центров ведущих мировых автомобильных марок.

На белорусском рынке франчайзинг еще только начинает завоевывать свои позиции и нуждается во всесторонней поддержке со стороны государства. Отечественным предпринимателям предстоит еще научиться применять франчайзинг на практике.

Таким образом, франчайзинг является эффективным способом развития бизнеса для форм, уже добившихся успеха и желающих развивать его дальше. Кроме того, франчайзинг – это наилучшая возможность для начинающего бизнесмена организовать собственное дело.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Охарактеризуйте понятие «продажа».
2. Современный механизм создания конкурентных преимуществ субъектов торговли посредством продаж.
3. Перечислите критерии классификации и назовите в соответствии с ними типы и модели продаж.
4. Почему результативность продаж во многом определяется взаимным влиянием продавца и покупателя друг на друга?
5. Раскройте сущность управления продажами.
6. Общие и частные принципы управления продажами.
7. Охарактеризуйте субъект и объект управления продажами.
8. Что понимают под франчайзингом?
9. Перечислите субъекты франчайзинговых отношений.

10. Преимущества и недостатки франчайзинга для каждого участника.
11. Какие существуют объекты франчайзингового договора?
12. Охарактеризуйте деловой франчайзинг (бизнес-формат).
13. Состояние и проблемы развития франчайзинга в Республике Беларусь.

2. МЕРЧАНДАЙЗИНГ В РОЗНИЧНОЙ ТОРГОВЛЕ

План

1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи.
2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга.
3. Портрет типичного покупателя. Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина.
4. Выбор месторасположения магазина. Составляющие микромира магазина.
5. Внешний вид магазина и прилегающая территория.
6. Современные подходы к планировочным решениям магазина.
7. Выкладка товаров.

Л.: [1], [5], [11], [15], [18]–[20], [24].

2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи

Возрастающая борьба на розничном рынке заставляет розничных торговцев концентрировать свои усилия на создание конкурентных преимуществ. Для этого уже недостаточно использовать только традиционные рычаги воздействия на покупателя, но необходимо искать новые. Успех в розничной торговле связывают с внедрением технологии мерчандайзинга.

Историю зарождения мерчандайзинга связывают с развитием самообслуживания, которое, в свою очередь, изменило сам товар, покупателя, производителя и розничного торговца. Эти четыре фундаментальные изменения повлекли за собой появление мерчандайзинга и сделали его необходимым как для производителей, так и для розничных торговцев (ритейлов) (приложение Б).

Существует множество формулировок мерчандайзинга. Перечислим некоторые.

Мерчандайзинг – это:

- план продвижения нужного товара, в нужное место, нужное время, в нужном количестве, по нужной цене;
- совокупность средств и методов, помогающих товару быть проданным в торговой точке;
- система организации продаж товара и управление ими.

В отечественной практике под мерчандайзингом чаще понимают приемы эффективной выкладки товаров в магазинах розничной торговли и их рекламной поддержки в торговых залах.

Мы остановимся на следующем определении: мерчандайзинг – это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных потребителей к определенным маркам или группам товаров без активного участия торгового персонала.

С позиций управления продажами в понятие мерчандайзинга входят:

- организация и управление торгово-технологическими процессами посредством оптимизации планировки торгового зала, размещения оборудования и позиционирования товаров с учетом психологических особенностей покупателей;
- технология продвижения отдельных товаров или их комплексов, когда одни товары стимулируют продажу других без привлечения дополнительных средств;
- методы организации торгово-технологического процесса и продажи товаров, при которых роль и влияние продавцов снижается, а покупателя возрастает;
- технологии продаж, опирающиеся на принцип совместимости потребительских характеристик товаров и услуг с психологическим восприятием их посетителями в торговом зале;
- методы стимулирования продаж.

Следовательно, мерчандайзинг реализуется через посредство мероприятий и всегда ориентирован на конкретный результат: стимулирование желания конечного потребителя выбрать и купить продвигаемый товар. Его основной целью является увеличение объемов продаж и привлечение новых покупателей. Кроме того, преследуются и другие цели:

- создать конкурентные преимущества магазина и отдельных марок товаров;
- эффективно представить товары;
- обеспечить покупателя необходимой информацией;
- сформировать приверженность к магазину, увеличить число лояльных покупателей;
- привлечь внимание покупателей к новым товарам, специальным предложениям отдельных товаров;
- оказывать влияние на поведение потребителей, соблюдая при этом социальную законность и этические нормы;
- увеличить время пребывания покупателя в магазине и число совершаемых им покупок.

Установление целей является отправным моментом для определения объема и вида работ (функций), которые обеспечивают их дости-

жение. Однотипные, часто повторяемые функции можно представить в виде задач мерчандайзинга.

Основными задачами мерчандайзинга можно считать следующие:

1. *Управление розничными продажами:*

- эффективное представление товаров в магазине;
- привлечение внимания к новым товарам;
- закрепление в сознании потребителей отличительных черт товаров и торговых марок;
- позиционирование товаров на основе психологических особенностей покупателей и факторов регулирования внимания.

2. *Поддержание конкурентоспособности магазина:*

- обеспечение более полного удовлетворения потребностей покупателей;
- закрепление в сознании покупателей отличительного образа магазина и ассортимента товаров;
- создание обстановки, в которой покупатели получали бы удовольствие от процесса совершения покупок.

3. *Совершенствование торгово-технологических процессов в магазине:*

- разработка оптимальной планировки торгового зала и системы размещения оборудования;
- эффективное использование торговых площадей;
- регулирование движения покупательских потоков в торговом зале;
- обеспечение доступности товаров для покупателей в процессе выбора без участия торгового персонала;
- сокращение периода адаптации покупателей в торговом зале;
- создание атмосферы магазина, адекватной психологическому состоянию покупателей.

4. *Управление поведением потребителей:*

- увеличение времени пребывания покупателей в магазине и числа совершаемых ими покупок;
- увеличение средней суммы покупки;
- повышение уровня принятия решений покупателем непосредственно в магазине.

5. *Совершенствование рекламно-коммуникативной политики:*

- применение в торговом зале средств навигации;
- обеспечение покупателей необходимой информацией;
- разработка и применение рекламы в местах продажи.

Как показывает опыт, мерчандайзинг необходим не только розничному торговцу, но и всем участникам продвижения товара, и, в первую очередь, производителям товаров. Однако задачи производи-

теля и розничного торговца при использовании мерчандайзинга различаются, но это не исключает возможности нахождения эффективных способов их взаимодействия (таблица 2).

Таблица 2 – **Задачи производителя и розничного торговца в области мерчандайзинга**

Производитель	Розничный торговец
Увеличить объемы реализации производимой продукции, поддерживать продажу собственных марок	Увеличить розничный товарооборот, прибыль магазина, ускорить оборачиваемость товаров
Закрепить в сознании покупателей отличительные черты товаров производимых марок	Сформировать устойчивый спрос на различные виды товаров
Сформировать круг потребителей, приверженных отдельным маркам	Сформировать приверженность к магазину как месту продажи
Постоянно расширять круг покупателей своих товаров	Повысить степень удовлетворенности купленными товарами, завоевывать новых покупателей через создание конкурентных преимуществ магазина
Довести до потребителей конкурентные преимущества своих товаров по сравнению с конкурентами, обучить и проконсультировать персонал магазинов	Информировать покупателей о товарах, правилах торговли и обслуживания
Сформировать положительный образ предприятия через расширение производственного ассортимента и повышение качества выпускаемой продукции	Сформировать положительный образ магазина посредством гарантии качества предлагаемых товаров, обеспечения полноты и устойчивости ассортимента и повышения культуры обслуживания покупателей

Мерчандайзинг включает следующие основные направления:

- оптимальную планировку магазина и торгового зала;
- формирование внешнего вида места продажи товаров;
- привлекательную и удобную упаковку товаров;
- рекламное оформление места продажи;
- контроль за своевременным пополнением товарных запасов и за наличием товаров в торговом зале;
- качество обслуживания покупателей и учет их мнения;
- разработку методов стимулирования продаж конкретных товаров.

Исходя из этого, как прикладная наука мерчандайзинг сочетает в себе знания о методах продажи, рекламы, логистики, психологии, принципах композиции и дизайна.

2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга

Принципы в области мерчандайзинга относятся к специфике представления любой товарной группы в любом месте продаж. Они определяют успех в формировании впечатления на покупателей.

1. *Экспозиция.* Это означает, что продукция должна быть хорошо заметна для покупателя. И здесь немаловажное значение отводится формированию витрин магазинов, выкладке товаров, выделению специальных предложений товаров визуальными рекламными средствами.

2. *Воздействие.* Продукция хорошо выглядит и своим видом убеждает к покупке. Чем больше чувств потребителей задействовано в презентацию товара, тем больше шансов приобретения продукции. Магазин как бы говорит: «Заходите, открывайте, пробуйте!».

3. *Презентация цены.* Покупатель должен понимать пользу покупки. Большая часть покупателей отказывается от покупки, если не может узнать ее цену. И здесь центральное место отводится ценнику как средству идентификации цены и правильности его оформления и представления. Известно выражение: «Если на товаре нет цены, покупатель подумает, что товар стоит дорого. Если он действительно стоит дорого, объясните почему». Следовательно, презентация цены в магазине может сформировать его облик, привлечь или отпугнуть покупателей.

4. *Удобство.* Прежде всего, это касается удобства знакомства с товаром: продукция доступна для осмотра, ее легко можно взять, ознакомиться. И этот принцип лучше всего воплощается при использовании прогрессивных методов продажи и, прежде всего, самообслуживания.

От основных принципов перейдем к глобальному описанию мерчандайзинга – его законам.

Учитывая, что в основе мерчандайзинга лежит концепция «5Р» (product, place, promotion, price, personal), известны три его базовых закона: единство эффективного запаса, расположения и представления. Наглядно это представлено в приложении В.

Эффективный запас включает в себя формирование оптимального ассортимента и торгового запаса, правило присутствия товаров на полке и их ротации, контроль запасов.

В рамках *расположения товаров* важны следующие составляющие: определение приоритетных мест в торговом зале и на местах продажи, выкладка товаров в соответствии с их доходностью и обо-

рачиваемостью; дублирование точек продаж; перекрестный мерчандайзинг (cross-мерчандайзинг).

Блок представления предполагает эффективную организацию POS-материалов, расположение и оформление ценников, визуальный мерчандайзинг, чистоту продукции и мест продажи.

Подробно содержание и реализация законов будут рассмотрены далее.

Выделяют два вида мерчандайзинга: *визуальный* (оформление витрин, выкладка и представление товаров и т. п.) и *коммуникативный* (информация для покупателей, оформление торгового зала и т. п.).

Различают трехуровневую концепцию мерчандайзинга (приложение Г).

Необходимо помнить, что мерчандайзинг – не панацея. Грамотное использование торгового пространства и правильная выкладка могут увеличить продажи в магазине на 10–20%, но если товар не отвечает потребностям покупателя или проведено неправильное ценообразование, то мерчандайзинг не поможет улучшить работу магазина. Мерчандайзинг есть кодификация «правил здравого смысла» в торговле. Чем он проще, тем эффективнее. Это не означает, однако, что не нужно время от времени прибегать к новым средствам. Но они остаются только средствами, а не целью. Мерчандайзинг означает «продавать лучше, продавать больше, получать больше прибыли».

Следует выделить типичные ошибки, которые встречаются при использовании инструментов мерчандайзинга:

- попытка расположить огромное количество товара на ограниченной торговой площади;
- незнание основных правил зонирования и выкладки (делаем красиво, но не функционально – магазин становится похожим или на музей, или на склад);
- неумение эффективно представить товар в магазине, разместить товары для различных групп потребителей;
- копирование ассортиментной матрицы и решений в области мерчандайзинга с одного формата на другой;
- недооценка значения ассортимента как конкурентного преимущества;
- невнимание к изменениям внешней среды;
- неэффективные планировочные решения.

2.3. Портрет типичного покупателя.

Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина

Для того чтобы продать товар, нужно быть его убежденным пользователем. Самое важное в мерчандайзинге – быть покупателем. Однако зачастую наши магазины не приспособлены для совершения покупок и забывают о самом главном – покупателе и особенностях его поведения при выборе и покупке товаров.

Что представляет собой современный покупатель и как он ведет себя в магазине?

Большинство покупателей – работающие женщины и мужчины; имеют средний рост (160–185 см), как правило, правши. При выборе товара покупателям приходится делать как минимум три дела сразу:

- передвигаться по залу и смотреть по сторонам в поисках нужного товара;
- держать в голове список покупок;
- возможно, катить тележку или нести корзину, следить за ребенком, отвечать на телефонные звонки, слушать продавца, помнить, сколько денег в кошельке, и т. д.

Это часто приводит к тому, что покупатель даже не замечает нужный товар, находящийся прямо перед его носом.

Большинство покупателей комфортнее чувствуют себя в незагроможденном пространстве, где есть окна, широкие проходы и понятное расположение секций. Покупатели ходят по залу, используя схему движения транспорта (правый ряд – вперед, левый – в обратном направлении). Заходя в магазин, обычно направляются к отделу с нужным товаром, затем поворачивают к кассе, т. е. движутся по треугольной траектории.

Основное внимание направлено к середине торгового оборудования и к товарам, расположенным на уровне глаз. Потребители также склонны обращать внимание на товары, расположенные на расстоянии вытянутой руки, и, если есть возможность, брать их в руки и рассматривать. Им удобнее просматривать товар слева направо и сверху вниз – наш взгляд движется так же, как при чтении. Сначала обращают внимание на товары в свободном доступе, потом – на товары в закрытых прилавках (стеллажах).

Покупатели не любят толкаться и особенно не любят, когда они стоят и рассматривают товар, а другой покупатель вынужден коснуться их сзади, чтобы пройти мимо (проход слишком узкий). Это относится и к тем ситуациям, когда покупателю нужно присесть на

корточки, чтобы рассмотреть товар, рискуя получить по голове корзинкой другого покупателя, проходящего мимо.

Потребители подвержены импульсным покупкам – до 90% решений о выборе товара или бренда покупатель принимает не дома, а стоя перед стеллажом в торговом зале.

Для покупателей с доходом средним и ниже среднего поход в магазин представляет собой мероприятие социального характера, где можно себя показать и на других посмотреть. Они с удовольствием участвуют в мероприятиях по стимулированию продаж (конкурсы, лотереи, дегустации) и тратят много времени на поиски нужного товара.

Для покупателей с доходом выше среднего магазин может представлять собой дополнительную возможность подчеркнуть их социальный статус и достижения, о чем не стоит забывать торговому персоналу.

Для занятых деловых людей важна скорость обслуживания. Они приходят в магазин с установкой: «Я плачу деньги, так что не заставляйте меня тратить время».

Среднестатистический покупатель заходит в продовольственный магазин 10–14 раз в месяц. Практически все покупатели проводят в торговом зале среднего формата (300–500 м²) 20–25 мин (правило «25 минут»), в гипермаркете – 45–90 мин. В очереди в кассу покупатель проводит еще от 5 до 15 мин.

Кроме того, современный потребитель свободен в выборе продавца и товара, информирован по поводу характеристик товара и условий его приобретения, хочет диалога с продавцом.

Покупатели-женщины и покупатели-мужчины ведут себя по-разному при выборе товаров.

Женщины любят ходить по магазинам и умеют это делать. Они как «собиратели» лучше видят товары в горизонтальной плоскости (у них более развито боковое зрение и ближнее). Им нравится не спеша ходить по торговому залу, долго разглядывать товары и выбирать лучшие. Для них важно рассмотреть вещь со всех сторон, потрогать ее, примерить, чтобы при этом никто не стоял над душой с навязчивыми комментариями.

Внешний вид товара и известность торговой марки играют не последнюю роль в выборе. Важен и такой фактор, как наличие «женского товара» (женская машина, женский дизайн телефона и т. п.). Это, впрочем, не означает, что цвет товара – обязательно розовый. В общении с продавцом женщины не терпят обмана и попыток «навязывания».

Следует учесть, что сейчас женщины самостоятельно покупают товары, ранее считавшиеся «мужскими» (автомобили, бытовая техника и электроника). И они очень не любят, когда продавцы говорят о непонятных вещах («Вот эта модель ТХ-34 оснащена ионизатором») или обращаются снисходительно («Ну зачем Вам знать, для чего нужна эта кнопочка»).

В рекламе им нравится симпатичная внешность персонажей, красивая история, вызывающая положительные эмоции.

Женщины рады, когда они сами (или как бы сами) выбирают «самый лучший» товар, который идеально подходит для них, а также который даст возможность им выделиться. Женщины любят экспериментировать и с удовольствием покупают новинки. Большинство женщин любит, когда хвалят их внешний вид, вкус или умение сделать правильный выбор.

Интересны сводные данные о времени, которое уходит у женщины на покупки. Исследования проводились в сети магазинов, торгующих товарами для дома (посуда, текстиль, украшения, средства гигиены и ухода, полезные в быту мелочи).

Затраты времени оказались следующие. В случае, если женщина идет в магазин в компании с подругой – 20–25 мин, с детьми – 10–12 мин, с мужчиной – 5 мин, в одиночку – 10–15 мин (или до 40 мин).

Ситуация довольно очевидна. Ведь когда женщины идут по магазинам вместе, они любят всласть поболтать, посоветоваться, подсказать что-то друг другу, проконсультироваться и на это у них уходит больше времени. У женщины с детьми масса времени уходит на то, чтобы следить за их поведением. Когда женщина одна, она старается не терять времени понапрасну или, наоборот, позволяет себе «погулять». Но когда она с мужчиной... Он каждую минуту дает понять, что уже все посмотрел, ему ничего не надо и он готов пойти «подождать в машине».

Мужчины. Большинство мужчин не особо любят ходить по магазинам и стараются действовать по принципу «пришел-увидел-купил». Мужчинам удобнее рассматривать товары вдаль, прямо по курсу снизу вверх. У них как у «охотников» лучше развито дальнее зрение.

Они не любят тратить время на поиск нужного товара и быстро раздражаются, если в торговом зале хаос из-за отсутствия указателей или неверной выкладки.

Мужчины любят, когда в магазинах очереди маленькие, а персонал приветлив, есть нужные вещи, а выкладка логична и понятна.

Предпочитают делать выбор быстро, задавать четкие вопросы и получать на них четкие ответы. Помощь продавца должна быть по

делу, а не выливаться в разговор на отвлеченные темы. Выбор товара осуществляется, прежде всего, по функциональному признаку. Внешний вид и цена отходят на второй план. Хотя можно сказать, что мужчины отдают предпочтения «мужественным» цветам и формам – темные цвета, строгие линии.

В рекламе им нравятся юмор, актуальность, полезная информация. Не нравится излишняя эмоциональность или примитивный сюжет.

Мужчины прислушиваются к мнению продавца-консультанта, если видят в нем эксперта по выбираемому товару. Они рады, когда продавец советует «оптимальный» вариант, а не самое дешевое или самое дорогое.

Они часто являются приверженцами одних и тех же товаров или брендов длительное время. Тем не менее, мужчин можно переубедить, используя логические аргументы в пользу новой вещи. Большинство мужчин любит комплименты, подчеркивающие (или завышающие) их социальный статус.

Единственный способ «нейтрализовать» мужчину в магазине – предложить интересный для него ассортимент товаров (инструменты, отделочные материалы, автотовары).

Различия в поведении мужчин и женщин, как считают психологи, заключаются в самой природе и следуют из выбранных ролей. Мужчина пытается сократить время и рационализировать выбор (выбирая или придумывая функциональные обоснования покупки или отказа от нее: количество пикселей, расход топлива, стоимость запчастей и обслуживания). Женщина, как правило, не вдается в такие детали. Ее больше интересуют «эстетические» запросы и удобство.

В сентябре 2005 г. ученые из Брюнельского университета в Лондоне провели исследование, чтобы выявить различия в подходе к покупкам мужчин и женщин. Опрос проходил в 14 странах мира, включая Великобританию, Францию, Индию и Китай. Исследование показало, что мужчины лучше приспособлены к быстрому и эффективному шоппингу, чем женщины. Причем способность эта привита сильному полу уже на генетическом уровне, без каких-либо национальных различий.

Со времен каменного века мало что изменилось: мужчины – лучшие охотники, а женщины – собирательницы. «Женское собирательство сводится к поиску, сравнению вариантов, нахождению лучшей цены и наслаждению процессом покупки, – говорит один из авторов исследования, доктор психологии Кейн Деннис. – А для мужчин шоппинг – это миссия. Их волнует скорость, поэтому они часто идут в знакомый магазин. Процесс получения удовольствия от шоппинга

сводится к короткому мигу – моменту покупки, когда «жертва» в лапах победителя».

Авторы исследования утверждают, что торговым центрам надо учитывать эти особенности и иначе планировать торговое пространство. Кое-где это уже происходит. В октябре 2003 г. в баре «Nox» одного из торговых центров Гамбурга открылся «детский сад для мужчин» – Mannergarten (бар). Здесь женщина может оставить мужчину и спокойно пройтись по магазинам. Пока женщины наслаждаются процессом покупок, мужчины могут попить пива, поесть, посмотреть футбол и поиграть в видеоигры. Стоимость часа в таком баре составляет 12 евро. За эти деньги мужчина получает доступ к играм, футбольным трансляциям, получает две кружки пива и закуски. В первый же день работы бара в нем было «оставлено» 27 мужчин.

Свои особенности покупательского поведения есть у пожилых людей и детей.

Пожилые покупатели. Как правило, преобладающее большинство – женщины в возрасте 60–75 лет. Более пожилым людям уже трудно ходить по магазинам из-за плохого здоровья. Можно выделить группы по уровню и источнику дохода.

Первая группа – доход низкий, тратят свои собственные деньги. Например, для типичной бабушки-пенсионерки поход в магазин – не только необходимость, но и возможность занять себя чем-то, выйти на улицу, пообщаться.

Покупают в основном дешевые товары, не жалеют времени на их поиск и сравнение цен в разных магазинах. Могут совершать крупные покупки, причем отдают себе отчет, что эта вещь будет им служить фактически до конца жизни и нужно купить что-то действительно подходящее и радующее.

Могут ходить в один и тот же магазин по привычке или если им нравится продавец-консультант. Для них важны особые условия покупки – скидки специально для пенсионеров, накопительные баллы и т. п.

Экономят на пакетах, баночках. Для них это деньги, поэтому будут использовать свои, принесенные из дома, а если увидят бесплатные пакеты, то *могут* взять много (про запас). Запасливы, привыкли к ограничениям и экономии.

Вторая группа – доход выше среднего, либо работают, либо тратят деньги собственных детей. Как правило, это пожилые работающие женщины. Они готовы много времени проводить в поисках нужных вещей, им нравится сам процесс шопинга.

Любят покупать мелкие сувениры и подарки близким по принципу: «Не могла не купить эту прелесть – подарю кому-нибудь». Сен-

тиментальны. Могут купить что-либо по принципу: «Тот самый чай», «Я в молодости так любила варенье из грецких орехов... Это, конечно, не такое вкусное, но тоже ничего».

Покупают, как правило, недорогие вещи, даже если располагают большими деньгами. Сказывается многолетняя привычка экономить. Предпочитают простые и консервативные модели.

Позволяют себе маленькие радости – что-нибудь вкусное и недорогие предметы туалета, бижутерию, платки. При этом экономят на покупке обычных продуктов – колбасы, порошка, шампуня.

Доверяют рекламе, особенно часто покупают лекарства и книжки с советами «как излечиться без докторов». Что не мешает им активно ходить по врачам, так как это позволяет им чувствовать внимание других людей.

Совершают много импульсивных покупок. Крупные покупки предпочитают совершать с помощью близких (детей, соседей), так они чувствуют себя увереннее.

Дети – тоже покупатели! Если в силу возраста они еще не имеют карманных денег, то могут влиять на родителей: «Мама, купи!».

Дети любят все яркое, движущееся и очень большое. Или, напротив, очень маленькое. Большинство детей очень наблюдательны и обладают острым зрением. Они в состоянии увидеть маленькую машинку в глубине прилавка, которую взрослый и не заметит. Дети все свои покупки совершают импульсивно. Они не могут логически мыслить, для них главное – хочу сейчас! И они хотят купить все, что видят. Им не важно, сколько стоит вещь. И важна упаковка – чем ярче, тем лучше. Предпочитают желтые, оранжевые, голубые и зеленые цвета, не любят черные, коричневые, серые.

Они внушаемы, любят смотреть рекламу. Хорошо запоминают рекламные ролики, и в магазине обязательно будут выбирать вещи «из рекламы».

Как только они берут вещь в руки, считают ее своей. Расставание с вещью приводит к обиде, а иногда и к громким протестам.

Им нравится, если продавец спрашивает их мнение и обращается на «Вы». Обожают свою причастность к процессу покупки и взрослым поступкам (расплатиться, упаковать...). Часто хотят сами расплачиваться, протягивая кассиру денежку «как большой».

Они любят ходить в магазины. Но они быстро устают в магазине, не могут стоять в очереди. Дети чувствительны к резким запахам и не любят медленной музыки.

Дети постарше (7–10 лет) уже имеют карманные деньги и тратят их на лакомства или недорогие игрушки (жвачка, леденцы, мороженое,

компьютерные игры, фильмы). На серьезную покупку они накопить, как правило, не могут (не хватает терпения, вокруг столько соблазнов), поэтому все крупные вещи покупаются с участием родителей.

Таким образом, при планировании мероприятий по мерчендайзингу специалистам по продажам следует знать своего «типичного покупателя» и учитывать особенности покупательского поведения различных категорий покупателей.

2.4. Выбор месторасположения магазина.

Составляющие микромира магазина

Выбор месторасположения торгового объекта рассматривается как стратегическое важное решение. Важность выбора места для будущего магазина предопределяется несколькими причинами.

Во-первых, месторасположение – это существенный фактор привлекательности торгового объекта для потребителей, который влияет на решение осуществить покупку именно в данном магазине. Во-вторых, удачно выбрав место для магазина, розничный продавец обеспечивает себе устойчивое конкурентное преимущество. В-третьих, в связи с тем, что открытие торгового объекта требует изначальных инвестиций, целесообразно выбирать для него такое место, которое вернет инвестируемые средства в кратчайшие сроки. Прибыль, которая определяется объемом реализации, может напрямую зависеть от месторасположения магазина.

Алгоритм принятия решения о месторасположении магазина может быть представлен несколько последовательными этапами (рисунок 1).

Прежде всего, выбираются наиболее привлекательные регионы для ведения бизнеса. Затем определяется, какой тип месторасположения наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые субъект торговли предлагает на рынке. Следующий шаг заключается в анализе наиболее привлекательных торговых зон.

Под *торговой зоной* понимается географический сектор, содержащий потенциальных покупателей конкретной торговой фирмы или торговой организации (часть города, город в целом – в зависимости от типа магазина и плотности потенциальных покупателей). Затем осуществляется выбор наилучшего из отобранных вариантов конкретного месторасположения.

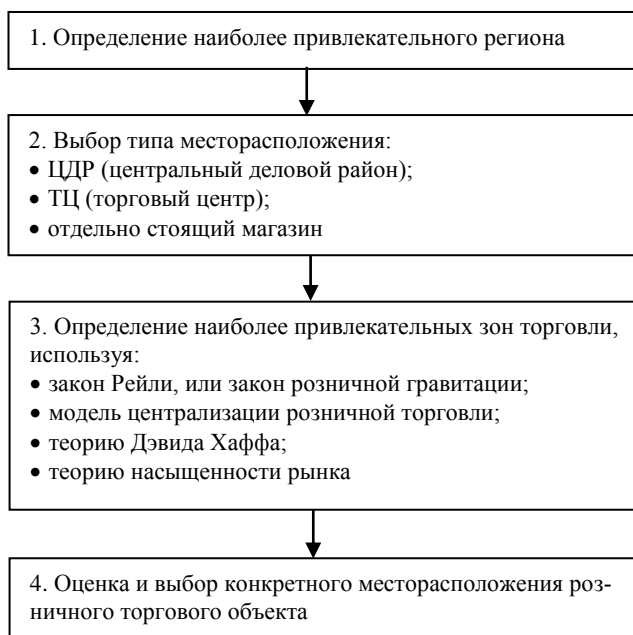


Рисунок 1 – Процедура выбора месторасположения магазина

На каждом из указанных этапов используются специально разработанные методики, учитывающие группы факторов, влияющих на привлекательность региона, торговых зон или конкретных мест размещения магазина.

В зависимости от целого ряда условий одни и те же регионы представляются весьма удачными для размещения одних магазинов и менее привлекательными для других. Очевидно, что регион, где собирается вести свою деятельность субъект торговли, должен содержать достаточное число потенциальных покупателей для обеспечения запланированного объема продаж.

Для определения соответствия региона запланированным объемам продаж проводится тщательный анализ ситуации.

Существует ряд теорий, использование которых помогает оценить привлекательность регионов. Особого внимания заслуживают, прежде всего, *закон розничной гравитации (закон Рейли)* и *теория насыщенности рынка*.

Если первая теория используется при описании размера формы общей торговой территории потенциального месторасположения,

то вторая позволяет оценить, насколько существующие торговые объекты удовлетворяют спрос потребителей в данном регионе на торговые услуги.

Гравитационные модели разработаны по аналогии с теорией притяжения Ньютона. Степень притяжения между двумя объектами определяется их размерами и расстоянием между ними. Торговые объекты, расположенные близко друг к другу, гораздо притягательнее, чем объекты, находящиеся в отдалении один от другого. Более крупные торговые объекты притягивают сильнее, чем мелкие.

Насыщенность рынка предложением торговых услуг позволяет оценить, насколько возможности существующих розничных торговых объектов в полной мере задействованы и удовлетворяют нужды населения. Насыщенность рынка наступает тогда, когда создается равновесие между спросом и предложением на определенный вид торговых услуг и когда доходность от инвестируемого капитала в розничную торговлю находится на приемлемом уровне. Рынок не насыщен, когда в регионе слишком мало розничных торговых объектов, способных удовлетворить существующий спрос и, наоборот, рынок перенасыщен, когда в регионе избыточное количество торговых объектов и предложение превышают спрос.

Перед тем как принять решение о месторасположении магазина, необходимо определить, какой тип месторасположения наилучшим образом подходит для товаров и услуг, которые субъект торговли предлагает на рынке. Существует три основных типа месторасположения магазина: *центральные деловые районы, торговые центры, отдельно стоящие магазины.*

Центральный деловой район (ЦДР) представляет собой торговую территорию (часто в историческом центре города), где традиционно сконцентрировано множество торговых предприятий и пересекаются важнейшие пути общественного транспорта.

Среди преимуществ ЦДР следует отметить доступность расположения, широкий выбор и разнообразие предлагаемых товаров и услуг. Недостатки ЦДР в основном заключаются в неудобствах доступа для владельцев автомобилей (планировка района, автомобильные пробки, сложности парковки), дороговизне арендной платы, высоких налоговых и тарифных ставках, повышенном уровне преступности.

Торговый центр (ТЦ) – это спланированная торговая зона, находящаяся под единым контролем или владением. Общая арендная площадь распределена таким образом, чтобы магазины дополняли друг друга по ассортименту предлагаемых товаров и услуг.

Обычно торговый центр имеет один или несколько крупных магазинов, которые будут привлекать основную часть покупателей («якорные» арендаторы), и большое количество малых и средних предприятий розничной торговли. Объединение большого числа магазинов под одной крышей вызывает эффект синергизма: торговый центр привлекает больше покупателей, чем те же магазины по отдельности.

Расположение магазина в торговом центре имеет ряд преимуществ, основными из них являются большое число потребителей, привлеченных широким разнообразием товаров и услуг; удобство расположения и близость к потребителю; совместное планирование и пропорциональное распределение общих расходов; близость к автомобильным магистралям и наличие места для парковки и т. д.

К недостаткам следует отнести негибкий рабочий график; торговые объекты должны работать только в рабочие часы торгового центра; высокий уровень арендной платы и т. д.

Отдельно стоящими называют магазины, которые не примыкают ни к каким другим розничным предприятиям, например, магазины, которым требуются большие площади (оптовые клубы и супермаркеты) или дислоцированные в спальных районах.

К преимуществам такого месторасположения следует отнести отсутствие прямой конкуренции; низкую арендную плату; гибкость графика работы, отсутствие ограничений на оформление, время работы и ассортимент, которые присущи торговому центру; наличие мест для парковки.

К недостаткам следует отнести сложность в привлечении новых покупателей; отсутствие эффекта синергизма с другими торговыми точками; возложение всех накладных расходов на «одни плечи»; необходимость во многих случаях строить новое помещение.

Проанализировав структуру спроса и предложения различных регионов, определив наиболее привлекательные из них, выбрав тип месторасположения магазина и формат торговли для выхода на данный рынок, необходимо определить наиболее привлекательные торговые зоны в регионе. Оценить размер торговой зоны (области) магазина можно на основании использования *модели централизации розничной торговли и теории Д. Хаффа*.

В *модели централизации розничной торговли* делается попытка объяснить существование городских и пригородных торговых районов или региональных торговых центров. Данная теория использует следующее положение торговых предприятий: крупный центр, выполняющий множество функций и предлагающий широкий ассортимент

разнообразных товаров и услуг, окружен средними по величине торговыми предприятиями, где выбор товаров и услуг существенно уже. Они, в свою очередь, находятся среди множества мелких торговых точек, специализирующихся в основном на товарах повседневного спроса.

В рамках данной теории формулируются два важных понятия, которые могут использоваться в оценке торговых объектов: радиус действия товара и радиус необходимой торговой зоны.

Радиус действия товара – это максимальное расстояние, которое потребитель готов преодолеть для приобретения данного товара; именно радиус действия товара предопределяет объективные границы торговой зоны розничного торгового объекта.

Радиус необходимой торговой зоны – это та минимальная торговая область, которая должна содержать необходимый объем спроса населения на товары и услуги магазина на конкретной территории, обеспечивая ему экономическую жизнеспособность.

Исследователи часто классифицируют торговые зоны по их значимости, исходя из удаленности магазина. При этом выделяется ближняя, средняя и дальняя торговые зоны.

Ближняя торговая зона – географическая область, на которую приходится 60–65% покупателей магазина. Как правило, граница ближней зоны проходит не более чем в 2–4 км или 10 мин езды до магазина.

Средняя торговая зона – область, имеющая вторичное значение (по объему торговли). Она обеспечивает около 20% объема продаж. Обычно она имеет радиус 2–6 км или не более чем 15–20 мин езды до магазина.

Дальняя торговая зона (внешнее кольцо) – территория, охватывающая покупателей, которые редко, случайно совершают покупки в магазине или торговом центре (либо вблизи их места жительства нет необходимых магазинов, либо они имеют хороший транспортный доступ к магазину, либо проезжают мимо него по пути на работу и обратно). В крупных городах дальняя зона простирается на 25 км, в небольшой и сельской местностях – на 80 км.

Теория Дэвида Хаффа основывается на неравнозначности различных областей торговой зоны. Согласно этой теории *торговая зона* – это географический сектор, содержащий потенциальных потребителей, которые (с вероятностью больше нуля) могут приобрести определенный вид продукции, предложенный одним или несколькими розничными торговыми объектами. Таким образом, торговая зона может быть представлена в виде нескольких областей спроса, в кото-

рых с увеличением расстояния от потребителя до розничного торгового объекта вероятность покупок уменьшается.

Заключительным этапом процедуры выбора является принятие решения о конкретном месторасположении магазина. Существует ряд критериев, следуя которым можно оценить привлекательность того или иного выбора – это характеристика конкретного месторасположения; особенности людских и транспортных потоков; соседство с другими магазинами и т. д.

Для оценки привлекательности конкретного месторасположения магазина могут быть использованы различные методики, требующие многоуровневых расчетов. Одной из доступных методик является составление списка факторов, которые непосредственно влияют на уровень привлекательности конкретного места для размещения магазина (таблица 3).

Таблица 3 – Факторы, определяющие месторасположение магазина

Покупатели	Доступность	Конкуренция	Затраты
Численность. Уровень дохода. Структура расходов. Плотность населения. Стиль жизни. Наличие личного транспорта	Хорошая обзоримость. Людские потоки, наличие препятствий (железные дороги, крупные магистрали). Тип местности. Транспортное сообщение. Состояние дорог. Парковка. Общественный транспорт	Уровень конкуренции. Конкурирующие фирмы. Индекс насыщенности. Близость основных конкурентов (лидеров рынка, крупных фирм)	Затраты на строительство. Аренда. Уровень заработной платы. Налоги. Транспортные затраты

Разработав ряд определяющих критериев, предприятие розничной торговли должно оценить их по 10-балльной шкале (1 – очень плохо, 10 – очень хорошо) с целью выяснения, насколько привлекательны потенциальные места для размещения магазина. Конечный результат должен непосредственно повлиять на принятие решения.

Атмосфера магазина. Немаловажное значение в функционировании и развитии магазина имеет *концепция магазина*. В настоящее время многие специалисты говорят о мультиатрибутивной концепции розничного магазина, т. е. концепцию магазина рассматривают как совокупность выгод для покупателя, таких как:

- *специфика магазина* – широта и глубина предлагаемого ассортимента, спрос на продаваемый товар и наличие его на рынке, предложения конкурентов;

- *месторасположение* – тип района и потенциал его развития, удобный подъезд, окружающая территория в магазине по соседству;

- *ценообразование* – общий уровень цен и ценовое стимулирование продаж;

- *дополнительные услуги* – покупателю предлагаются возможность заказа по телефону, доставка, кредитование или детская комната;

- *время*, затрачиваемое на дорогу до магазина и совершение покупок в нем (близость – важный фактор, но также важны часы работы, простота поиска товаров и удобство организации торгового процесса);

- *атмосфера*, т. е. психологическая составляющая магазина – особенности планировки, оформление интерьера, музыкального сопровождения и т. п.

На формирование атмосферы магазина оказывают воздействие различные факторы окружающей среды.

Под действием этих факторов формируется *микромир магазина*, который складывается из двух составляющих: неодушевленной (технологической) и одушевленной (психологической).

Технологическая (неодушевленная) составляющая микромира – это сумма физических характеристик магазина и организации торгового процесса в нем. Ожидания покупателей в отношении технологической составляющей микромира следующие: «Мы хотим получить качественный товар или услугу по приемлемой цене. Мы ожидаем, что нас обслужат быстро и вежливо; предоставят ответы на все интересующие нас вопросы. Нам хотелось, чтобы магазин был удобно расположен, имелись указатели, чтобы в нем было чисто и красиво». Таким образом, технологическая составляющая важна для разума покупателей.

К технологической составляющей относится следующее:

- местонахождение магазина;
- магазин как место продажи (вывеска, фасад и витрины);
- дизайн интерьера и планировка торгового зала, торговое оборудование и система представления товара;
- товарный ассортимент и цены на него;
- организация процесса продажи;
- удобство передвижения по торговому залу и выбора товара.

Технологическая составляющая должна быть в большей степени ориентирована на внедрение мерчандайзинговых технологий продаж товаров, например, «метод импульсивных продаж», «комбинированные методы продаж», «электронные методы продажи» и т. п.

Психологическая (одушевленная) составляющая микромира – это атмосфера магазина, которая создает определенный эмоциональный настрой. Хорошая атмосфера стимулирует покупателей на совершение покупок именно в этом магазине. Часто руководители розничных торговых объектов, выстроив технологическую составляющую, порой упускают из вида важность создания соответствующей атмосферы магазина. Ожидания покупателей в отношении психологической составляющей микромира следующие: «Мы хотим, чтобы продавец-консультант в каждом из нас видел конкретного человека с индивидуальными особенностями, учитывал наши потребности во внимании, общении, доброжелательности». Таким образом, психологическая составляющая важна для чувств покупателей.

К психологической составляющей микромира относятся:

- элементы рекламной кампании, формирующие имидж магазина и ожидания покупателей;
- составляющие мерчандайзинга (музыка, запахи, свет, цветовая гамма оформления);
- внимательность, улыбчивость и отзывчивость торгового персонала (и все остальные человеческие качества, которые ценятся в общении).

Решения о покупке того или иного товара потребитель принимает непосредственно в магазине. Значительную роль при этом играет эмоциональное состояние человека в момент покупки. Настроение покупателя влияет на время его пребывания в магазине, внимание к действиям продавцов. Следовательно, воздействуя на «точки контакта» потребителя, можно создавать у него настроение и тем самым стимулировать совершение покупки, увеличение объема или более четкое позиционирование розничного торгового предприятия. В итоге, воспринимая магазин по частям, покупатель выносит целостное суждение эмоционального характера по принципу «нравится – не нравится».

Использование в точке продаж различных запахов, музыки, освещения и цветового оформления витрин может дать большой положительный эффект.

Запах оказывает наиболее сильное влияние на эмоциональное состояние человека. Эффективность использования запахов в розничной торговле может быть достаточно высокой.

Музыкальное сопровождение привлекает и направляет внимание посетителей, а также воздействует на скорость их передвижения. Исследователи предупреждают, что некоторых покупателей громкая музыка может настолько раздражать, что они немедленно покидают магазин. Но правильно подобранная музыка, звучащая в магазине,

улучшает настроение потребителя и увеличивает его покупательскую активность.

Воздействие освещения и цветового оформления магазина на поведение покупателя значительное. Известно, что цвет может оказывать воздействие на человека на нескольких уровнях: физическом (параметры поведения), оптическом (параметры расстояния) и эмоциональном (параметры настроения).

Цвет может широко использоваться при формировании интерьера магазина с учетом реализуемых в нем товаров и услуг. Покупателей можно классифицировать по их цветовым предпочтениям. К примеру, зеленый цвет предпочитают потребители, переключающиеся с одних марок на другие, а также те, кто охотнее делает покупки не в самом городе, а в предместьях. Осторожные покупатели, а также потребители, охотно принимающие различные стимулирующие предложения от продавцов, продемонстрировали неприятие желтого цвета. В то же время незначительное предпочтение желтому цвету отдают любители покупок в кредит.

Эмоциональное воздействие цветовых решений базируется на уже изученных в изобразительном искусстве эффектах «психики цветов». Группы фиолетового угнетают и подавляют человека, зеленые оттенки оказывают успокаивающее воздействие, а красная гамма, наоборот, сильно возбуждает.

2.5. Внешний вид магазина и прилегающая территория

Первым уровнем концепции мерчандайзинга является внешний вид магазина. И это правомерно. Вначале покупатель оценивает магазин снаружи и формирует его образ. В соответствии с образом у него рождаются ожидания того, что он найдет внутри. И уже с этими ожиданиями, более или менее четко определенными, он заходит в торговый зал в поисках нужного товара и соответствующего качества обслуживания.

Важно, чтобы покупатели считали магазин «своим». Что значит «свой»? Это магазин для людей определенной социальной группы, в нем приемлемые цены и нужный товар, его оформление соответствует представлениям о хорошем дизайне, внутри процесс продажи организован так, что покупателю удобно и комфортно.

Для оформления магазина важно знать и учитывать следующее:

- характеристику целевой группы покупателей вашего магазина (пол, возраст, уровень дохода, социальный статус и т. п.);

- стиль жизни целевой группы (вкусы и интересы, манера одеваться и вести себя в обществе, как проводят свободное время и тратят деньги, что смотрят по телевизору, какую музыку слушают);
- ожидания целевой группы покупателей от посещения вашего магазина.

Внешний образ магазина формируют название, рекламный слоган (при наличии), дизайн вывески, оформление входной зоны и витрин и территория вокруг магазина.

Название. Человеку свойственно давать названия или имена всему, что он видит. Магазин – не исключение. Если не дать магазину имя, покупатели назовут его сами. Если название будет удачным, а магазин не очень, то вскоре покупатели придумают ему название, отражающее истинное положение вещей. Но если дать магазину неудачное имя, то покупатели могут просто обходить стороной такое заведение.

Безусловно, одно только удачное название не поможет, если магазин работает из рук вон плохо. Удачное название, так или иначе, отражает специфику магазина и нравится большинству целевых покупателей.

Примеры удачных названий магазинов (вне зависимости от качества работы последних):

- «Семья» – сеть супермаркетов, предназначенных для покупателей со средним уровнем дохода.
- «Народный» – сеть супермаркетов для покупателей с низким уровнем дохода.
- «Квартал» – сеть продуктовых магазинов формата «возле дома».
- «Диво» – магазин товаров по уходу за собой и уходу за домом.
- «Любимая пара» – магазин обуви.
- «Великие люди» – магазин одежды больших размеров.
- «Твой ДоДыр» – магазин уборочной и садовой техники.
- «Шалуны» – сеть магазинов детской одежды.
- «Диван Диваныч» – магазин мебели для солидных покупателей с доходом выше среднего.

Примеры неудачных названий магазинов:

- «Бельевой базар» – салон белья и купальников в ценовой категории выше среднего (плохая ассоциация, несоответствие продаваемого товара – белье и концепции магазина – базар).
- «Твой Дом» – торговый центр (описательное название, без собственного характера и лица, легко спутать с «Мой Дом», «Ваш Дом», «Наш Дом», «Дом» и другими подобными).

- «1000 мелочей» – магазин с широким ассортиментом товаров для дома (название очень часто встречающееся, ассоциируется с магазином советских времен).

- Обидные для целевой аудитории названия – «Очкарик» (сеть магазинов оптики) и «Три толстяка» (сеть магазинов больших размеров).

Чтобы придумать название, необходимо записать все ассоциации, которые возникают по поводу продаваемых товаров, а далее оценить названия с позиции здравого смысла.

Познакомьте с названием представителей целевой аудитории и попросите их быстро ответить на следующие вопросы:

- Чем торгует данный магазин?
- Кто типичный покупатель: мужчина или женщина, возраст, кем работает, доходы?
- Это магазин самообслуживания или нет?
- Каков уровень цен?
- Ассоциации (машина, животное, цвет, цветок, время года).

Далее попросите разъяснить, почему были даны такие ответы. Соотнесите ассоциации с реальным положением дел.

Следовательно, хорошее название отражает товарную специфику магазина, оно легко запоминается и читается, не содержит никаких двусмысленных намеков и одинаково воспринимается целевыми покупателями.

Рекламный слоган. В случае массовой рекламной кампании он становится неотъемлемой частью названия магазина. При оформлении магазина его можно написать на вывеске под названием или на одной из витрин. Рекламный слоган должен указывать на товарную специфику магазина и вызывать положительные эмоции у покупателя. Хорошо, если в слогане присутствует название магазина – для лучшей запоминаемости.

Примеры удачных рекламных слоганов (вне зависимости от качества работы самих магазинов):

- «Техносила любит вас» (сеть магазинов бытовой техники и электроники «Техносила»).
- «Самые близкие низкие цены» (сеть продовольственных магазинов «Пятерочка»).

«Носи то, что действительно твое» (магазины молодежной одежды «Твое»).

Примеры неудачных, двусмысленных слоганов (вне зависимости от качества работы самих магазинов):

- «Магазин “Версана” – всегда есть, что дешевле» (магазин «Версана»).

- «Не теряя времени – теряй годы» («Мирра-Люкс», косметика).

- «Не дадим друг другу умереть в салонах красоты “Шарм”» (салоны красоты «Шарм»).

- «Нюхаем вместе» («Арбат Престиж» – сеть парфюмерно-косметических магазинов).

Вывеска (логотип). Это ключевой момент оформления внешнего вида магазина. Покупатель практически всегда обращает внимание на вывеску, так как она – как имя человека – говорит о многом. Ни одному владельцу не придет в голову оставить магазин без вывески (однако часто вывеска бывает запыленной, покосившейся или просто не освещена в вечернее время).

Вывеска – сознательный элемент формирования впечатления о вашем магазине. Если название магазина оформлено в виде стандартного светового короба или изготовлено из самоклеящейся пленки, этим вы подчеркиваете свою экономность и показываете потенциальным покупателям, что дорогих товаров у вас нет. Если каждая буква вывески выполнена объемно либо плоские буквы отстают от поверхности стены и все это со специальной подсветкой – покупатель ожидает необычного и интересного предложения.

Вывеска часто совпадает с логотипом магазина или компании или логотип присутствует на вывеске вместе с указанием на товарную специфику магазинов.

Цветовые решения для оформления магазина. Каждый магазин индивидуален. И цвет, в первую очередь, является символом индивидуальности – это то, что запоминается, на что покупатель обращает внимание. Подсознательно человек воспринимает те или иные сообщения компании или магазина именно с помощью цвета. Конечно, один только правильно подобранный цвет не сделает ваш магазин успешным, но может способствовать привлечению целевой аудитории. Характеристика и область применения различных цветов в оформлении магазина представлена в приложении Д.

Входная зона и витрины магазина. Разрабатывая дизайн, стоит задуматься о понятиях «открытости» и «закрытости» магазина для покупателей.

Грамотное оформление входной зоны должно выполнять следующее:

- являться логическим продолжением названия и вывески;
- отражать концепцию и товарную специфику магазина;
- учитывать вкусы целевой группы покупателей;

- подсказывать, какие товары продаются в этом магазине.

Если магазин предназначен для покупателей с высоким уровнем дохода, дизайн должен указывать, что магазин не для всех. Оформление витрин подчеркивает социальный статус покупателя и стоимость товара, а двери, скорее всего, нужно держать закрытыми.

В магазине дешевых товаров оформление должно зазывать внутрь, двери должны быть открыты настежь, а витрины – гласить о доступности товаров для каждого.

Существует единое правило для любого магазина: ремонт и покраска фасада должны проводиться регулярно.

Входные зоны магазинов бывают нескольких видов.

1. Стандартный вход с одной-двумя дверями и витринами.

Это типовая входная зона. В таком магазине, как в жилом доме, есть дверь и окна (витрины). Вывеску располагают над дверью. В витринах представлен товар. Подходит для большинства отдельно стоящих магазинов небольшого размера (до 100–200 м²), торгующих одеждой, обувью, часами, ювелирными украшениями, бижутерией, хозтоварами, продуктами питания и т. п.

Плюсы. Привычный всем внешний вид магазина. Можно существенно уменьшить затраты при оформлении такой входной зоны.

Минусы. Такой магазин может создать впечатление закрытости для покупателя, дверь из-за частого использования быстро ломается или ее невозможно открыть. Если в магазине две двери, между которыми «предбанник», то возможны ошибки проектирования – неверное расположение дверей по отношению друг к другу или неверное расположение тепловой пушки или завесы. Теряется на фоне магазинов с открытыми витринами.

2. Полуоткрытый вход с использованием вращающихся или раздвижных дверей.

При необходимости двери открываются и блокируются в открытом положении. Это дает возможность обеспечить широкий проход в магазин, сохраняя витрины для демонстрации товара. Сразу за входом обычно расположено ничем не занятое пространство, вход непосредственно в торговый зал чуть дальше. Подходит для магазинов большой площади и там, где покупатели используют тележки для отбора товаров (супермаркеты, специализированные магазины по торговле хозяйственными и строительными материалами, бытовой техникой, мебелью, товарами для дома).

Плюсы. Полуоткрытый вход «втягивает» покупателей внутрь, привлекает внимание.

Минусы. Необходимость установки тепловой завесы зимой и дополнительной вентиляции летом (потоки воздуха с улицы легко проникают в постоянно открытые двери).

3. Туннельный вход в магазинах, которые демонстрируют товар на закрытых витринах.

Кассовая зона чаще всего располагается в прилегающем к туннелю торговом зале, где представлено больше товара и работают продавцы-консультанты. Применяется в магазинах, торгующих ювелирными украшениями, дорогими товарами для здоровья и ухода за собой, реже одеждой и обувью.

Плюсы. Возможность спокойно рассмотреть товар до покупки. Посещаемость таких магазинов выше, чем магазинов с закрытым входом (хотя это не гарантирует увеличения числа покупок).

Выгодно выделяются на фоне других магазинов в торговых центрах.

Минусы. Если продавцы-консультанты отсутствуют в поле зрения покупателя, то не у всех проходящих мимо возникает желание войти в магазин и совершить покупку. Требуют значительных средств при оборудовании и эксплуатации (уборка, защита от краж, кондиционирование и вентиляция, тепловые пушки). Как правило, не используются вне торговых центров.

4. Открытый вход – в нем практически разрушена перегородка между внешним пространством и торговым залом.

Такой вход используют преимущественно для магазинов в торговом центре, но также применяют и для отдельно стоящих магазинов большой площади. Иногда покупатель даже не замечает, как попадает внутрь такого магазина. Товарный профиль таких магазинов – косметика и парфюмерия, реже одежда и обувь, бытовая техника и электроника.

Плюсы. Товар в торговом зале так и тянет зайти внутрь. Выгодно выделяется на фоне закрытых входных зон. Дает ощущение простора и безопасности.

Минусы. Не дает возможности сделать акцент на торговой марке магазина. Единственное средство рекламы – это вывеска, которую можно не заметить, так как внимание сосредоточено на товаре в торговом зале. Входная зона требует продуманной системы предотвращения потерь. Могут теряться на фоне таких же открытых входов других магазинов (непонятно, когда заканчивается один магазин и начинается другой, особенно при сходной товарной специфике).

Витрина магазина – это визитная карточка магазина. При оформлении витрин необходимо учитывать, на каком расстоянии от магазина

буду перемещаться основные потоки потенциальных покупателей. При расстоянии в несколько метров стоит использовать всю площадь витрины. А если покупатели проходят в непосредственной близости, то наибольшее внимание они будут обращать на нижнюю треть витрины. Применяют следующие виды витрин.

Открытая витрина предусматривает слияние витринного пространства с торговым залом. Через витрину с улицы хорошо просматривается торговый зал; такой вид витрины так и зовет зайти в магазин. Не подходит для магазинов с мелким товаром. Рекомендуются для магазинов одежды, бытовой техники и электроники и т. п., торговые залы которых четко и аккуратно организованы.

Закрытые витрины имеют заднюю стенку, которая полностью закрывает торговый зал магазина от взгляда уличных прохожих. Подходит для витрин больших размеров (высотой от 3 м) в целях предотвращения попадания солнечного света внутрь торгового зала, а также для магазинов мелких товаров – продуктов питания, хозяйственных и пр. Такую витрину не рекомендуется перегружать, располагая в ней множество предметов разных цветов и форм. Простые, лаконичные образы без лишних деталей работают гораздо эффективнее, поскольку быстрее и лучше запоминаются. Не имеет смысла размещать в витрине мелкие предметы, которые трудно разглядеть с расстояния в несколько метров.

Основные требования, предъявляемые к оформлению витрин:

- Должны быть оформлены образцами товарной продукции, товарно-декоративными, декоративными элементами, при необходимости – с использованием текстов, раскрывающих потребительские свойства товаров или услуг, в соответствии с профилем организации.

- Витрины организаций торговли должны быть оформлены по праздничной тематике в соответствии с перечнем государственных праздников, памятных и значимых дат, других мероприятий, определяемых местными органами распорядительной и исполнительной власти, районов, городов, обеспечены светодинамическими установками.

- Выставочное оформление сквозных витрин не должно занимать больше половины площади стекла витрины в целях обеспечения торгового зала естественным светом и оформляться так, чтобы товары, выставленные в них, были видны с улицы и со стороны торгового зала.

- Должны быть оформлены с учетом фактора сезонности (весна-лето, осень-зима).

- Иметь подсветку в темное время суток (в соответствии с графиком ее включения, утверждаемым уполномоченным органом местной

власти). Дневная направленная подсветка позволяет выделить какую-либо деталь экспозиции.

- Витрины и межвитринное пространство должны своевременно очищаться от грязи и пыли, а в зимнее время – от запотевания и замерзания.

- При смене экспозиций или ремонте витрин витринные стекла фасада здания должны быть закрыты драпировочными материалами, щитами в едином стиле.

Руководителям магазинов следует различать информационное и рекламное оформление витрин. Если на стекло витрины наклеен стикер «Молочные продукты», то это будет просто информация об ассортиментном профиле торгового объекта. Но если будет сделана надпись «Всегда свежие молочные продукты», то это уже реклама.

В соответствии с Законом Республики Беларусь «О рекламе»¹ в витрине торгового объекта допускается размещать без регистрации образцы товарной продукции, а также следующую информацию, если она не содержит торговых марок, наименований, товарных знаков и знаков обслуживания других фирм:

- информацию о реализуемых в данном объекте товарах и оказываемых услугах;

- собственное или фирменное наименование магазина (при наличии вывески), его зарегистрированные товарные знаки и знаки обслуживания;

- изобразительные элементы, раскрывающие профиль магазина и соответствующие его фирменному наименованию;

- элементы декоративного оформления;

- праздничное оформление, размещаемое в обязательном порядке к государственным и городским праздникам.

Территория рядом с магазином воспринимается покупателем как территория магазина, даже если она формально к нему не относится. Это место для дополнительных возможностей и дополнительных опасностей и барьеров.

В соответствии с санитарными нормами территория торгового объекта должна соответствовать следующим требованиям:

- быть благоустроена и содержаться в чистоте;

- в летнее время регулярно поливаться; в зимнее время проходы и проезды должны очищаться от снега и льда, во время гололеда – посыпаться песком;

¹ О рекламе : Закон Респ. Беларусь от 10 мая 2007 г. № 225-3 // Нац. реестр правовых актов Респ. Беларусь. – 2007. – № 2/1321. – С. 41–55

- подъездные пути, тротуары и разгрузочные площадки должны иметь ровное, твердое покрытие без повреждений и выбоин [15].

Места для хранения тары на территории торгового объекта должны оборудоваться навесами.

У входа в торговый объект должны быть:

- оборудованы скребки, решетки или металлические сетки для очистки обуви от грязи, которые должны своевременно очищаться;
- установлены урны для сбора мусора, очистка которых должна производиться по мере их заполнения не более чем на 2/3 объема [15];
- оборудованы или приспособлены для тросовых замков места для стоянки велосипедов и колясок;
- подиумы для инвалидных колясок и тележек.

Главные требования к территории магазина – это чистота и безопасность для покупателей в любое время суток и года.

Кроме того, не нужно забывать, что территория рядом с магазином – отличное место для рекламных акций и мероприятий по привлечению внимания покупателей к магазину.

Вот некоторые примеры удачного использования территории магазина:

- магазин «Товары для дома» летом продает на прилегающей к магазину территории товары для дачи, пикника, велосипеды, а зимой организует елочный базар;

- летом на асфальте перед магазином можно проводить конкурс детского рисунка, зимой – конкурс на лучшую снежную бабу (или даже ледяную скульптуру, если магазин может привлечь умельцев);

- возможность сфотографироваться с использованием декорации (например, со сказочными персонажами, причем фото делается за символические деньги или дарится покупателям);

- организация небольшого кафе-мороженого летом, где можно посидеть с детьми;

- красивая цветочная композиция или «альпийская горка», которая станет предметом любования всех дачников;

- небольшая детская площадка, рассчитанная на покупателей с детьми;

- красивые и интересные рекламные щиты, рассказывающие о новом товаре в ассортименте магазина или акциях.

Парковка. С увеличением количества машин в семьях резко возрастает роль парковочного пространства перед магазином. Иногда отсутствие парковки или удобных подъездов к магазину является единственной причиной низких продаж. Человек, приехавший на машине

за продуктами, мебелью, бытовой техникой, книгами, одеждой и любым другим товаром, – всегда гораздо платежеспособнее, чем человек, не имеющий машины!

Наличие парковки напрямую влияет на посещаемость и величину среднего чека. Человек, приехавший на автомобиле, оставляет в супермаркете сумму на 100–200% больше – не только потому, что его доход выше, а еще и потому, что ему есть куда положить тяжелые сумки. Поэтому владельцы магазинов и торговых центров должны в обязательном порядке предусмотреть достаточно места для автомобилей покупателей. Парковку должно быть видно с дороги, она должна охраняться, просматриваться и располагаться неподалеку от магазина.

Необходимое количество мест на стоянке магазинов и торговых центров определяется из расчета 1 машино-место на 15–25 м² торговой площади. На количество мест влияют следующие факторы:

- Размер торговой площади.
- Количество парковочных мест может быть увеличено, например, до показателя 1 место на 10–15 м² торговой площади. Такой расчет применяется для крупных магазинов, расположенных на окраине или за городской чертой. Для небольших магазинов с торговым залом от 500 до 1000 м² полученное расчетное количество машино-мест допускается снизить в 2,5 раза.
- Специализация магазина.
- Наличие в торговом центре развлекательных объектов (кинотеатр, рестораны, спортивные и развлекательные заведения), притягивающих большое количество покупателей и (или) «задерживающих» посетителей внутри на значительное время (более 2 ч), требует большего количества парковочных мест.
- Равномерность спроса и посещения магазина. Магазин может испытывать значительные пиковые нагрузки вечером или по выходным. Поэтому в это время стоянка магазина должна вместить всех желающих.
- Удаленность от жилых или офисных районов, станций и путей движения общественного транспорта. Когда до магазина трудно дойти пешком или доехать на автобусе, количество парковочных мест должно быть увеличено.

Площадь парковки приблизительно равна торговой площади. На одну машину, включая подъезды, следует выделять 32–36 м². Наилучший вариант – парковка прямоугольной формы, расположенная перед зданием. Немного уступает прямоугольной Г-образная парковка, она должна быть развернута к потоку, и место въезда должно

находиться в углу. П-образная парковка вокруг здания уже значительно хуже. Размещать парковку следует таким образом, чтобы расстояние от самых удаленных мест до основных магазинов не превышало 200 м. Важно отметить, что в темное время суток особое внимание следует уделить освещению периметра наземной парковки, ее удаленных участков и «карманов». Минимальная освещенность на открытой парковке не должна быть ниже 50 люкс.

Для стоянки одного легкового автомобиля требуется следующая площадь (без подъездов):

- При поперечной расстановке машин – 20 м².
- При расстановке под углом – 23 м².
- Для крупных автомобилей – 25 м². При большой площади парковки и наличии покупателей-профессионалов (строительные и отделочные материалы) следует предусмотреть место для микроавтобусов, полугрузовых автомобилей и т. п.

Расчетные показатели парковки вдоль линии тротуара приведены в таблице 4.

Таблица 4 – Расчетные показатели парковки вдоль линии тротуара

Показатели	Значение		
Угол расстановки, градусов	45	60	90
Ширина, м	5	5,4	5,5
Площадь на 1 автомобиль, м ²	18	16	13
Число автомобилей на полосе длиной 100 м	31	38	43

Особенности посещения магазина определяют способ расстановки автомобиля. Расстановка под углом 45 или 60° выбирается для магазина или торгового центра, если:

- в магазине большой поток посетителей;
- среди покупателей значительная доля женщин (они хуже паркуются);
- внутри магазина покупатели проводят не более 1,5–2 ч.

Если же в магазин приезжают целенаправленно и надолго, более эффективной будет расстановка под углом 90°.

Указатели направлений, мест входа и выхода должны хорошо читаться и быть заметными с большого расстояния, поэтому на таких указателях нежелательно применять более двух основных цветов.

2.6. Современные подходы к планировочным решениям магазина

2.6.1. Общие требования к планировочным решениям

Второй уровень трехуровневой концепции мерчандайзинга – это планировка магазина и его торгового зала.

Продуманная внутренняя планировка магазина – одна из составляющих коммерческого успеха торгового объекта. При этом следует учитывать следующие моменты:

1. Несмотря на то, что в магазинах продаются одни и те же товары, используется одинаковое оборудование, необходимо каждый торговый объект сделать индивидуальным, найдя оригинальное решение.

2. В основе розничного бизнеса лежит покупательский спрос, поэтому предпочтения покупателей являются определяющими и они сводятся к следующим требованиям:

- увеличение площади торгового зала;
- более быстрое прохождение через кассы;
- внимательное отношение торгового персонала;
- удобная и просторная автостоянка;
- четкие вывески и указатели в торговом зале;
- незагроможденные проходы;
- возможность детально ознакомиться с товаром.

Современный подход к бизнесу предполагает регулярную реконструкцию в магазинах каждые 3–8 лет.

Главная цель внутренней планировки – сделать магазин настолько удобным и привлекательным для покупателей, насколько это возможно, и в то же время обеспечить эффективное использование площадей для достижения планируемого уровня товарооборота и прибыли.

Таким образом, проект магазина должен представлять инструмент, способствующий продажам, позволяющий посредством правильной планировки продемонстрировать товар наилучшим образом и добиться следующего:

- эффективного использования торгового пространства;
- организации логичной структуры торгово-технологического процесса;
- передвижения покупателей по всему магазину;
- создания привлекательного интерьера, производящего на покупателя благоприятное впечатление;
- сбалансированности торговли путем продажи высокодоходных товаров и товаров импульсивного спроса;
- сохранности товаров.

Проектирование внутренней планировки современного магазина – это сложная задача, требующая архитектурной и инженерной квалификаций, знания принципов функционирования различных форматов торговли и понимания человеческой психологии. В большинстве случаев проектированием торговых объектов занимаются специалисты:

- собственных проектных отделов (в крупных фирмах);
- специализированных консалтинговых и инжиниринговых фирм, выполняющие проектные работы и осуществляющие контроль над строительством и внутренней отделкой магазинов.

Планировка магазина определяет размер и расположение торговых и неторговых помещений, делит площадь торгового зала на функциональные зоны и формирует маршруты передвижения покупателей посредством размещения отделов, секций и торгового оборудования.

Основным помещением магазина, в котором завершается торговотехнологический процесс, является торговый зал.

В соответствии с правилами науки магазинопостроения (шопфиттинг) важное значение имеет коэффициент эффективности использования общей площади магазина ($Kэ$), который определяется как отношение площади ($S_{торг}$) к общей площади магазина ($S_{общ}$):

$$Kэ = \frac{S_{торг}}{S_{общ}},$$

где $Kэ$ – коэффициент эффективности использования общей площади магазина;

$S_{торг}$ – торговая площадь (площадь торгового зала и помещений для дополнительного обслуживания), $м^2$;

$S_{общ}$ – общая площадь магазина, $м^2$.

Этот показатель показывает соотношение торговых и неторговых помещений магазина. В мировой торговой практике оптимальным считается соотношение торговой и неторговой площади магазина как 70 : 30, в отечественной практике – 50 : 50. В наших магазинах значительную долю в общей площади магазина занимает площадь для хранения и подготовки товаров к продаже. При проектировании современных розничных торговых объектов предусматривается уменьшение площади кладовых, но это, в свою очередь, влечет изменение системы товароснабжения (внедрение централизованной доставки, гибкие графики завоза и т. п.).

2.6.2. Сегментация площади торгового зала

Различные зоны торгового зала неравнозначны по своей значимости. Поэтому при разработке планировочных решений торгового зала следует учитывать особенности отдельных зон торгового зала (с точки зрения вклада в оборот и психологических особенностей человека).

Существуют различные варианты сегментации (деления) торгового зала.

1. Деление торгового зала на функциональные зоны:

- *Площадь под торговое оборудование (установочная площадь).* Эффективность использования торговой площади магазина характеризуется коэффициентом установочной площади ($K_{уст}$), который определяется отношением суммы площадей оснований оборудования ($S_{уст}$) к площади торгового зала ($S_{торг}$):

$$K_{уст} = \frac{S_{уст}}{S_{торг}}.$$

Оптимальная величина этого коэффициента находится в интервале от 0,25 до 0,35. Следовательно, установочная площадь должна занимать 25–35% площади торгового зала. Если величина коэффициента установочной площади превышает рекомендуемую норму, скорее всего магазин перегружен оборудованием и покупателям в нем тесно и неудобно.

- *Площадь выкладки (демонстрационная площадь).* Представляет собой сумму площадей всех плоскостей оборудования, используемых для показа товаров. Она включает все горизонтальные, вертикальные и наклонные плоскости, на которых размещают товары.

Коэффициент демонстрационной площади (выкладки) ($K_{дем.}$) исчисляется как отношение площадей всех элементов оборудования для выкладки товаров ($S_{дем.}$) к площади торгового магазина:

$$K_{дем.} = \frac{S_{дем.}}{S_{торг}}.$$

Эффективность использования установочной и экспозиционной площадей определяется коэффициентом эффективности, который определяется как отношение фактического коэффициента установочной (экспозиционной) площади к оптимальному показателю.

- *Площадь под узлами расчета* включает площадь, занятую кассовыми кабинетами, проходы между ними и резервную площадь. В целом

площадь под узлами расчета должна занимать примерно 15–20% площади торгового зала магазина.

- *Площадь для покупателей* должна составлять не менее 50–55% площади торгового зала, что обеспечивает свободное движение покупателей, тележек с товарами.

- *Площадь для дополнительного обслуживания* покупателей определяется в соответствии с целями магазина и площадью торгового зала магазина.

2. *Деление торгового зала на операционные зоны.* Выделяют входную зону; кассовую зону; площадь, занятую торговым оборудованием; магистраль для основного потока покупателей.

Для *входной* зоны существует одно требование – она должна быть свободной, т. е. в ней не нужно выставлять товар. И чем больше площадь торгового зала, тем больше должна быть входная зона. Например, в гипермаркетах торговой площадью 10 000 м² эта зона составляет 7–8 м, в магазинах площадью 100 м² – 1–1,5 м.

Незанятая зона нужна для того, чтобы покупатель мог замедлить шаг, осмотреться, привыкнуть к новому помещению и настроиться на совершение покупки. Помните, это зона «запечатления».

Кассовая зона. Для продовольственных магазинов за норму принимается наличие одного кассового места на 100 м² торговой площади.

Размещение торгового оборудования. Основной принцип размещения торгового оборудования заключается в том, чтобы заставить покупателя пройти по всему магазину. Планировка торгового зала считается удачной, если достигнуто равновесие между комфортом при движении покупателей и эффективным использованием торгового пространства. Свободный доступ к товару повышает оборот на 30–70%, а плохой обзор, отсутствие доступа могут снизить оборот вдвое.

В зависимости от способа размещения оборудования в торговом зале и схем движения покупателей выделяют следующие *виды планировок*: решетка, трек, выставочная и смешанная.

Для магазинов, торгующих продовольственными товарами, в том числе и для универсамов, чаще используется первый вид планировки.

Расположение оборудования по типу «решетка» предполагает размещение длинных прилавков и стеллажей параллельными рядами, разделенными проходами таким образом, чтобы покупатели могли осуществлять покупки в определенной последовательности с наименьшими затратами времени и сил (рисунок 2).

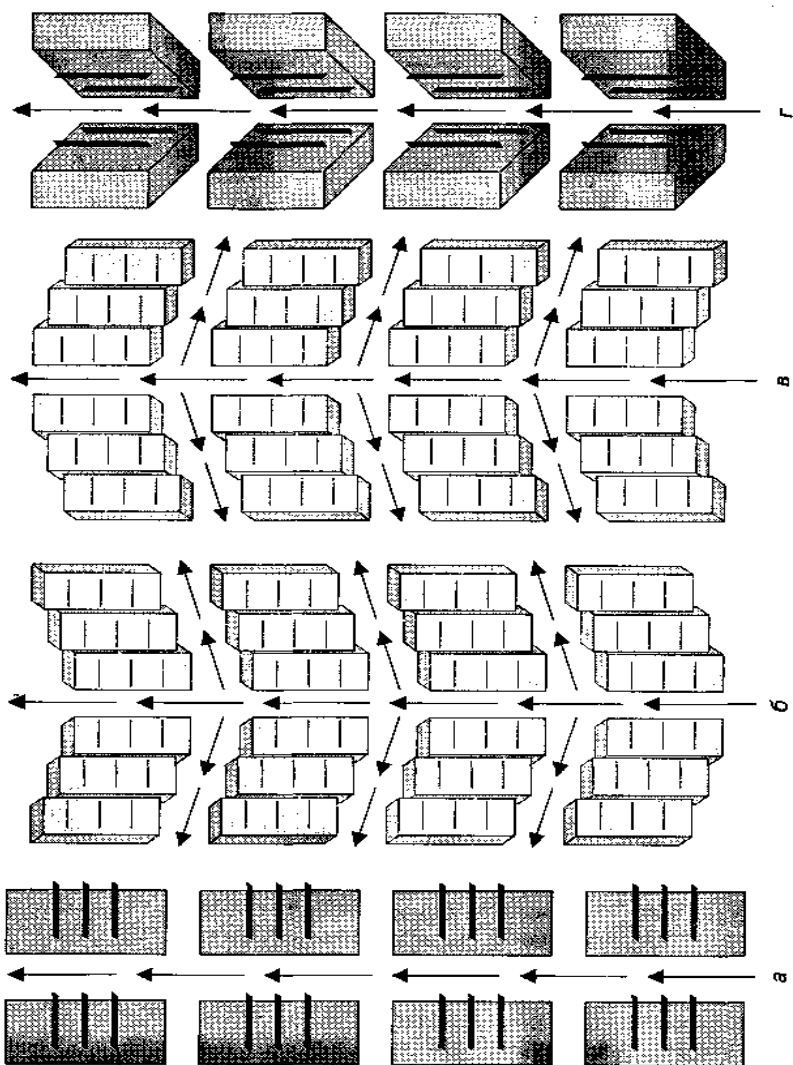


Рисунок 2 – Варианты линейной планировки торгового зала:
 а – решетка поперечная; б, в – решетка «колосок»; г – решетка прямая

Такая система планировки используется в магазинах товаров повседневного спроса. Она привлекательна простотой внедрения, установкой и эксплуатацией экономически выгодного стандартного оборудования.

Это лучший вариант для магазинов, где покупатели планируют совершить много необходимых покупок, знают, где расположены основные продукты собственной потребительской корзины и где можно найти нечто необычное, чтобы побаловать себя. Однако частые изменения расположения групп товаров в решетке не рекомендуются.

Планировка по типу «решетка» может быть трех видов: *прямая*, *поперечная* и *«колоском»*:

- *решетка прямая* – пристенные или островные прилавки размещаются параллельно направлению движения основного потока покупателей, что обеспечивает непрерывность движения;
- *решетка поперечная* – прилавки устанавливаются под прямым углом к направлению движения основного потока покупателей;
- *решетка «колосок»* – прилавки размещают острым или тупым углом по отношению к направлению движения основного потока покупателей, образуя своеобразный «колосок».

Специалисты торгового зала могут использовать два возможных варианта размещения оборудования по типу «колосок», которые в зависимости от угла размещения по отношению к движению покупателей могут увлекать в глубину торгового зала (рисунок 2б) или, наоборот, как можно быстрее выводить их к выходу (рисунок 2в). Вариант «колосок», увлекающий покупателя в торговый зал, может обеспечить посещение покупателем большего числа отделов и секций, что является одной из целей мерчандайзинга. Второй вариант «колоска» может быть ошибочным и непривлекательным с точки зрения повышения посещаемости покупателями незапланированных ими отделов импульсивных покупок.

Планировка по типу решетки экономична, так как оптимально использует торговую площадь. Однако основной недостаток линейной планировки состоит в том, что она не обеспечивает прохождение посетителей по всему торговому залу.

Магистраль основного покупательского потока – важная составляющая планировки торгового зала. Магистраль – это главный и основные боковые проходы, по которым движется основной поток покупателей.

Движение покупательских потоков должно быть организовано *против часовой стрелки*. По возможности необходимо выделить магистраль визуально – разметкой или яркими POS-материалами.

Ширина проходов должна соответствовать рекомендуемым нормам, приведенным в таблице 5.

Таблица 5 – Ширина проходов между оборудованием в торговом зале

Расположение проходов	Ширина, м
1. Между параллельно расположенными островными горками	1,4–1,8
2. Между островными горками и пристенным охлаждаемым оборудованием	1,6–2,0
3. Между кассовыми кабинами и торцами островных горок	2–2,5
4. Между прилавками для хранения личных вещей покупателей и стеной (проход для посетителей в торговый зал)	1,7–2,5
5. Между кассовыми кабинами или прилавками обслуживания и установленными параллельно им горками	2,0–3,0
6. Между прилавком и оборудованием за прилавком	0,9
7. Между кабинами контролеров-кассиров	0,6
8. Между прилавками	2,8–3,0

Существуют эргономические нормы, определяющие минимальные параметры магистралей:

- минимальное расстояние для прохода одного покупателя с корзиной составляет 0,875 м;
- для того, чтобы два покупателя с корзинами могли разойтись в проходе, требуется 2 м;
- для того, чтобы покупатель мог наклониться к нижней полке, необходимо пространство в 1 м;
- в случае, если один человек рассматривает полки, повернувшись к ним лицом, а другой проходит мимо с корзиной, необходимо минимальное расстояние 1,25 м;
- при высоком оборудовании и узком проходе покупатель будет испытывать тесноту, чувство опасности; лучшее соотношение ширины прохода и высоты оборудования – 3 : 4.

3. С точки зрения особенностей поведения покупателей в торговом зале выделяют «холодные» и «горячие» зоны. Так, товары, размещенные в правой части торгового зала, имеют преимущество перед товарами, размещенными в левой части. Покупатели также неохотно посещают глубину торгового зала (30%), предпочитая совершать покупки в передней части (70%) (рисунок 3).

В результате в торговом зале образуются участки, которые меньше всего посещаются покупателями – «холодные зоны», и места, которые посещаются чаще – «горячие зоны». Специалистам торгового зала важно определять эти зоны и работать с ними. Прежде всего, это касается «холодных зон». В такие участки торгового зала необходимо привлекать покупателей, устанавливая специальное оборудование (аквариум с живой рыбой), размещать отдел собственной продукции или салат-бар. Наиболее удобной и рациональной формой торгового зала принято считать прямоугольник с отношением сторон 1 : 2 или 2 : 3 и высотой не менее 3,3 м.

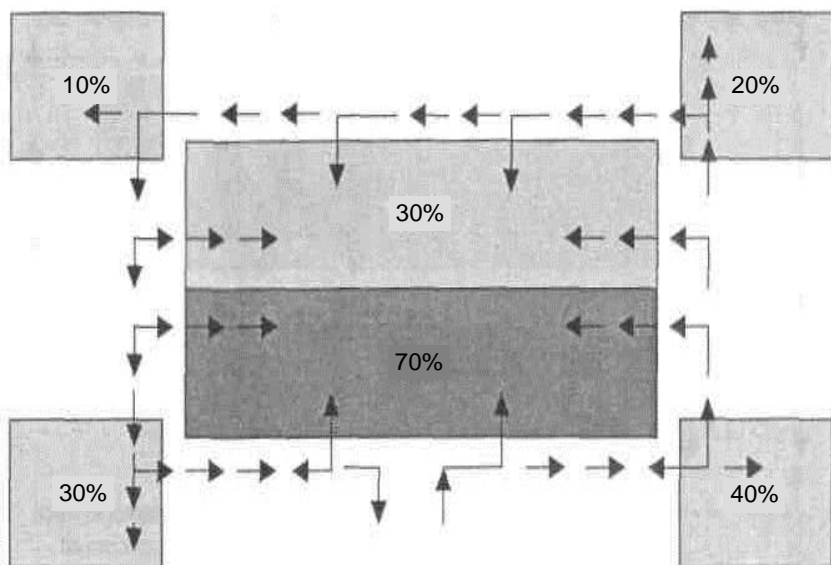


Рисунок 3 – Влияние факторов природной системы на распределение посетителей в торговом зале

Рассмотрим наиболее вероятные варианты конфигурации помещений торговых залов, преобладающие в них направления и интенсивность движения покупателей, а также возможные приемы их регулирования с учетом психологических факторов.

Представим идеальный случай, когда помещение имеет форму квадрата, освещение искусственное и равномерное (окна отсутствуют), вход размещен посередине фасада. В таком помещении посетители по природе будут склонны поворачивать вправо чаще (60%), чем влево (40%). Следовательно, при прочих равных условиях товары, размещенные в правой части зала, имеют преимущество перед товарами, размещенными в левой его части. Также необходимо отметить, что люди с неохотой посещают глубину торгового зала (30%), предпочитая совершать покупки в передней части (70%) и обеспечивая тем самым преимущество товарам в этой части помещения. В результате в торговом зале магазина образуются участки, которые меньше всего посещаются покупателями – «холодные зоны», и места, которые посещаются чаще других – «горячие зоны».

Появление «холодных зон» может быть вызвано и особенностями конфигурации торгового зала. Поскольку люди, как правило, не же-

лают изменять однажды заданное направление движения, большинство покупателей, движущихся против часовой стрелки, не посетят крайний правый сектор торгового зала, а будут продолжать движение, минуя этот участок.

Неприятнь к центру помещения уходит своими корнями к первобытным временам. Входя в чужую пещеру, троглодит не знал, будут ли ему рады, поэтому он был готов прижаться спиной к стенам, а руками действовать. В центре же пещеры он был слишком уязвим. Большинство современных покупателей действуют точно так же – обходят магазин по периметру и не заходят во внутренние ряды.

Задача мерчандайзера состоит в том, чтобы найти способ превратить «холодные зоны» торгового зала в «горячие». Например, для ликвидации «холодной зоны» можно использовать следующие основные приемы:

- Изменить направление движения покупательского потока, создав барьер из торгового оборудования или разместив на пути, по которому движутся покупатели, узел расчета по направлению часовой стрелки. При этом большая часть покупателей не обнаружит угол и будет идти до конца.

- Повлиять на направление движения путем уменьшения освещения в правом углу у входа и расширения проходов в левой части зала.

- Разместить в крайнем правом секторе товары, более привлекательные для покупателей.

Особенности психофизиологии покупателей, предпочитающих идти по направлению против часовой стрелки и по краям, могут привести к образованию «холодной зоны» в центральной части торгового зала. На рисунке 4 показан случай, когда центр зала становится особенно «холодным». Решение проблемы в данном случае может заключаться в совмещении «входа» и «выхода», а также в применении других средств, перераспределяющих маршруты движения и внимание посетителей.

Причиной возникновения «холодных зон» может также стать несоответствие размещения групп товаров психологическому состоянию покупателей. Посетители, заходя в помещение магазина, еще не полностью освободились от впечатлений, приобретенных на улице. В этот момент их внимание рассеянно и имеет низкие показатели концентрации и устойчивости – они находятся в состоянии адаптации. Участок зала, который соответствует такому состоянию посетителя, условно называют «зоной адаптации» (приложение Е).

Поскольку посетители продолжают двигаться в глубину зала, товары, размещенные в зоне адаптации, не получают достаточного

внимания. В этой зоне желательно разместить следующие товары, у которых:

- потребительские характеристики хорошо известны посетителю;
- объективность восприятия не требует большой концентрации внимания;
- возможные искажения восприятия не имеют отношения к потребительским свойствам товаров.

По мере продвижения покупатель приспосабливается к новым условиям, т. е. восстанавливает активность внимания и свою способность концентрироваться на конкретных предметах и готов к совершению запланированных покупок. Этот участок зала условно называют «зоной покупки». В данной зоне посетитель не просто поддается впечатлениям, а активно наблюдает и настраивает свои органы чувств, выбирает то, что нужно и запланировано им самим заранее. В этой зоне следует размещать известные и необходимые посетителю товары. Отобрав нужные товары, покупатель чувствует себя «свободным», так как достиг поставленной цели. Его ничто не задерживает, он ускоряет проход к кассе. Его внимание не напряженное, выборочное. На этой стадии движения покупателя можно манипулировать такими факторами привлечения внимания, как форма, размер, цвет, запах, положение и т. п. Этот отрезок маршрута посетителя и часть торгового зала условно называют «зоной возвращения» в торговом зале. Разные отделы посетители замечают с разной активностью внимания, следовательно, продавцам необходимо приспосабливаться к этой особенности и использовать ее для получения дополнительных доходов.

Итак, к *«горячим» зонам* в торговом зале относят следующее:

- полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- периметр торгового зала;
- боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей»;
- выступы в стеллажах;
- прикассовая зона.

К *«холодным» зонам* в торговом зале относят следующее:

- полки с левой стороны в направлении движения покупателей;
- средние ряды (центр торгового зала); тупики рядов, ответвления торгового зала;
- углы торгового зала.

Кроме направления потока покупателей, приоритетные места в торговом зале определяются в зависимости от расположения основной товарной группы. Этот подход называется правило «золотого

треугольника». Это петля, охватывающая вход в торговый зал, ходовой (основной) товар и кассу (рисунок 4). Для максимизации продаж «петля» должна охватывать как можно больше пространства торгового зала. А этого можно добиться правильным размещением товарных групп (отделов). Наиболее эффективным вариантом является расположение «Основная группа 1».

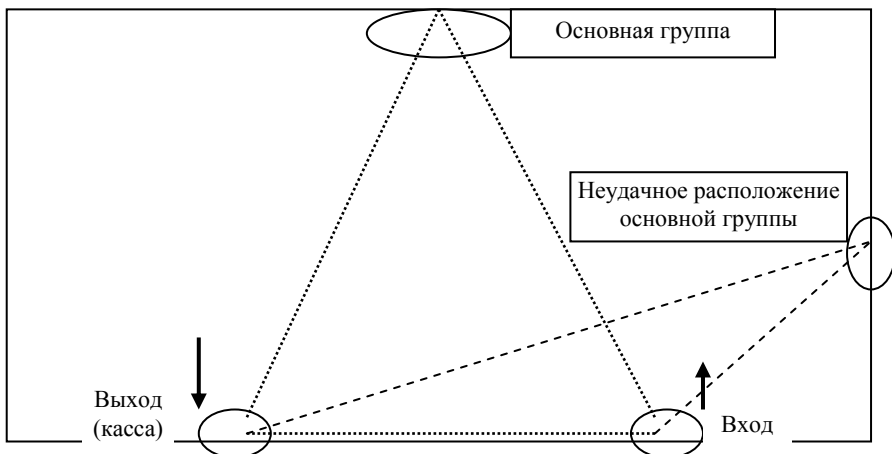


Рисунок 4 – Правило «золотого треугольника»

4. *Зональное расположение групп товаров.* На сегодняшний день существуют два основных подхода к распределению площади торгового зала.

Первый – традиционный, известный также как *концепция сбалансированности магазина*. Он основывается на том, что площади, отводимые под каждый отдел, должны быть пропорциональны объемам продаж и соответствовать потребностям в торговом пространстве. Согласно этому подходу, каждому отделу (группе товаров, товарной категории, торговой марке и т. д.) выделяется следующее место:

- *В соответствии с ожидаемым объемом продаж данной группы или вида товара.* Например, если объем продаж молочного отдела составляет 10% от общей суммы продаж, то на этот отдел выделяют 10% от общей площади зала.
- *В зависимости от участия товарной группы или отдела в формировании прибыли магазина.* Если тот же отдел «Молочные продукты»

приносит 18% прибыли магазина, то на него следует отвести 18% площади торгового зала.

За всеми группами товаров закрепляются постоянные места в торговом зале, покупатель привыкает к ним, что ускоряет процесс нахождения товаров. Как правило, при традиционном подходе к планировке торгового зала выбирается такое размещение отделов, при котором, чтобы попасть в нужные отделы основных покупок, покупатели вынуждены посещать большое число отделов недорогих товаров импульсивной покупки. Недостатком такой планировки является то, что при размещении отделов не учитываются особенности психофизиологии целевых групп потребителей. Посетитель может подойти к нужному отделу уже утомленным и не получить удовлетворения от совершенной покупки.

С позиции *мерчандайзингового подхода* к размещению отделов планировка торгового зала должна быть вторична по отношению к поведению посетителя и подчиняться основным законам психофизиологии человека. С мерчандайзингом хорошо сочетается гипотеза о том, что поведение посетителя неоднородно на протяжении всего маршрута его движения в торговом зале. Разные отделы посетители замечают с разной активностью внимания, следовательно, продавцам необходимо приспосабливаться к этой особенности и использовать ее для получения дополнительных доходов.

При распределении площади торгового зала с учетом поведения посетителей каждому отделу и группе товаров выделяется место:

- в соответствии с ролью и статусом товара (группы товаров) в удовлетворении потребностей покупателей;
- с учетом психологического состояния посетителей;
- с целью обеспечения комплексного обслуживания покупателей;
- с целью создания целенаправленного движения покупательских потоков;
- с целью обеспечения равномерности посещения отделов покупателями;
- с целью обеспечения равномерного распределения внимания посетителей за все время нахождения их в торговом зале;
- в соответствии с преимущественными методами обслуживания покупателей и особенностями самих товаров (тяжелые товары, товары большого объема, товары, которые чаще воруют, и т. п.).

Мерчандайзинговый подход к планировке торгового зала основывается на выполнении следующих основных требований к последовательному размещению отделов и товарных групп;

Направление движения потоков покупателей. Поток должен привлекать покупателей в определенные места торгового зала, к определенным прилавкам и витринам.

Совместное приобретение. Направление покупательского потока должно обеспечивать комплексную покупку, например, от выкладки чая к кондитерским изделиям.

Частота покупок и характер спроса. Товары частого спроса – это те, которые покупатель не будет специально искать. Они должны располагаться в местах интенсивного покупательского потока. Яркие выраженные товары импульсной покупки размещаются, как правило, в передней части магазина или возле кассы. Отделы целевого спроса могут располагаться в отдаленных участках зала.

Продолжительность отбора товаров. В отдаленных местах зала, в стороне от общего покупательского потока размещаются товары, требующие времени и спокойного отбора (товары редкого, специального спроса; марки, различающиеся по своим характеристикам). Порой при выборе такого товара необходима индивидуальная консультация, которая может быть длительной.

Свобода и удобство передвижения покупателей. Нельзя размещать рядом два или несколько отделов, где могут скопиться очереди в вечерние часы или в выходные дни.

Трудоемкость перемещения товаров из складских помещений. Если при проектировании размещения отделов не предусмотреть пересечение покупательских и товарных потоков, это может привести к неудобству передвижения и не замедлит сказаться на прибыли.

2.6.3. Оценка правильности выбранной последовательности размещения отделов в магазине

Анализ и оценку правильности выбранной последовательности размещения отделов производят с использованием коэффициентов эффективности размещения.

1. *Коэффициент подхода к отделу* (K_n) показывает, какая часть посетителей магазина подошла к отделу:

$$K_n = \frac{n_n}{N_n},$$

где N_n – общее количество посетителей за определенный период;

n_n – количество посетителей, которые подошли к отделу за этот период.

2. *Коэффициент покупки* (K_y) показывает, какая часть посетителей осуществила покупки в данном отделе:

$$K_y = \frac{n_y}{N_y},$$

где N_y – общее количество посетителей, осуществивших покупки;
 n_y – количество посетителей, осуществивших покупки в данном отделе.

3. *Коэффициент привлекательности* (K_{np}) указывает на предпочтительность варианта размещения отдела и определяется как отношение коэффициента покупки (K_y) к коэффициенту подхода (K_n):

$$K_{np} = \frac{K_y}{K_n}.$$

Коэффициент привлекательности показывает, что подход посетителя к отделу не приводит к обязательному совершению покупки. Но чем ближе коэффициент привлекательности к единице, тем более привлекательным считается вариант размещения отдела в торговом зале магазина.

2.7. Выкладка товаров

2.7.1. Понятия выкладки и точки продаж

Третьим уровнем концепции мерчандайзинга является выкладка товаров.

Выкладка товаров – это определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале. Это услуга, предназначенная для демонстрации, облегчения поиска и выбора необходимых товаров, а также создания потребительских предпочтений.

Между размещением и выкладкой товаров есть разница. Под размещением понимается распределение товаров на площади торгового зала, в то время как выкладка – это расположение, укладка и показ товаров на торговом оборудовании.

Различают два основных способа выкладки товаров – вертикальный и горизонтальный.

При *вертикальной выкладке* однородные товары выкладываются на полках по вертикали сверху вниз. Часто встречается в холодиль-

ных шкафах, где представлены молочные продукты: одну вертикальную полосу представляют йогурты, другую – творог, далее следуют сметана и ряженка. Такая выкладка способствует хорошей обзорности, лучшей ориентации покупателей при выборе товара и ускоряет процесс продажи.

При *горизонтальной выкладке* тот или иной товар размещают вдоль по всей длине оборудования, причем каждый товар занимает полностью 1–2 полки. Например, одна полка – томатные соусы; другая полка – прочие соусы; третья полка – майонезы. Этот способ также эффективен при продаже крупногабаритных товаров и товаров в кассетах.

На практике применяется комбинация горизонтальной и вертикальной выкладки. Для групп товара, где ассортимент узок, предпочтительнее вертикальная выкладка; где он более широк, рекомендуется выкладка горизонтальная или комбинированная.

Выкладка товаров подразделяется также на товарную и декоративную (демонстрационную, экспозиционную).

Товарная выкладка служит в магазинах самообслуживания одновременно для показа и отпуска товаров.

Декоративная выкладка (выполненная с применением средств объемно-пространственной композиции) применяется для оформления витрин и стеллажей в магазинах или отделах, где продажа производится через прилавок. Выложенные таким способом товары выполняют демонстрационную функцию, привлекают внимание покупателей. Использовать декоративную выкладку в магазинах самообслуживания нецелесообразно – что останется от композиции, когда покупатели разберут часть товаров?

Товарная выкладка в магазинах самообслуживания осуществляется, как правило, фронтальным способом. Принцип, лежащий в основе фронтальной выкладки, заключается в том, что один образец выставляется в полную величину, остальные (за ним) видны частично или не видны.

Мерчандайзинговый подход к выкладке товаров исходит из того, что товары на всем пространстве по горизонтали и вертикали воспринимаются с разной интенсивностью внимания. Если в магазине, торгующем через прилавок, продавец может оказать личное воздействие на покупателя, то при самообслуживании именно выкладка, положение товара на торговом оборудовании будут влиять на решение клиента о покупке. Поэтому возникает необходимость предварительного анализа показателей локализации товаров по горизонтали и вертикали, чтобы определить, как соотносится система выкладки товаров с поведением посетителя и насколько эффективна существующая выкладка товара.

В зависимости от целей мерчандайзинга выкладка товаров может решать следующие основные задачи:

- способствовать распределению познавательных ресурсов посетителя;
- предопределять уровень обзора и привлекательность товара для посетителя;
- способствовать формированию более тесных взаимоотношений между товарами и посетителями;
- создавать условия для «перекрестного мерчандайзинга», при котором «товары-продавцы» наиболее полно используют свой потенциал по продаже дополняющих товаров, товаров импульсивного и пассивного спроса;
- создавать предпочтительные условия для отдельных марок, используемых для достижения определенных тактических задач или стратегических целей;
- способствовать достижению конкурентных преимуществ.

Выкладка товаров тесно связана с понятием «точка продаж».

Точка продаж (point of sale) – место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о выборе и покупке, т. е. торговое оборудование, предназначенное для демонстрации и отбора товаров (стойки, горки, прилавки, прилавки-витрины, вешала, шкафы, напольные дисплеи, стеллажи, различные виды холодильного оборудования).

В мерчандайзинге существуют понятия основной и дополнительной точек продаж.

Основная точка продаж – это место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Дополнительная точка продаж – это место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

Причин для дополнительного размещения товара может быть несколько.

1. *Объемное представление*, т. е. представление товаров в больших количествах. Большой объем товара, выложенного на напольных дисплеях, вызывает ассоциацию, во-первых, с низкой ценой, а во-вторых, создает ощущение того, что данный товар пользуется повышенным спросом. При расположении продукции, упакованной в целлофан, покупателю кажется, что товар только-только поднесли со склада.

Он так хорошо идет, что не успевают даже на полки ставить. Напольные дисплеи традиционно располагаются в проходах по ходу покупательского потока, в секции, где расположена основная категория данного

товара, или отдельно. Иногда объемные представления товара располагают у касс, это встречается довольно редко из-за больших размеров дисплеев, которые могут создать неудобство при расчете за товар.

2. *Размещение товаров по категориям.* Человек, покупая основной товар, может внезапно осознать необходимость приобретения дополнительного, сопутствующего товара. Такое расположение взаимодополняющих продуктов еще называют *перекрестным мерчандайзингом*.

3. *Рекламная выкладка или информация о новых товарах.* В этом случае отдельное расположение товаров сочетается с применением рекламных и информационных материалов, располагается в наиболее заметных для обозрения местах.

4. *Расположение товаров, для которых проходят специальные акции,* и т. д. Создание дополнительных точек продаж в среднем увеличивает объемы продаж на 20–30%. Очень важно, чтобы товар, размещенный в дополнительной точке продаж, присутствовал и в основной, иначе это будет воспринято как вынесение продукции из определенной продуктовой группы. А это таит в себе опасность – покупатель привык видеть и искать товары на определенных местах (в основной выкладке). Поэтому, если он не обнаружил товара в привычном месте, то может «в упор» не заметить его в дополнительной точке продаж. В результате такая перестановка в магазине может привести к неожиданным снижениям прибыли.

2.7.2. Принципы и правила выкладки

Размещение товара на полках в основной точке продаж – один из главных инструментов мерчандайзинга. Если учесть, что только 5% всех магазинных продаж приходится на дополнительные выкладки, значение основной выкладки на полках становится очевидным.

Главными идеологическими принципами основной выкладки являются следующие:

- обзор;
- доступность;
- опрятность;
- соответствующий вид товаров «переднего ряда»;
- заполненность полок;
- привлекательность упаковки;
- маркировка цены;
- определенное место на полке;
- постоянное восполнение запасов;

- правило распределения приоритетных мест.

Обзор. Товар должен быть обращен лицевой частью упаковки к покупателю. Место на стеллажах распределяется так, чтобы привлечь внимание посетителей магазина, обеспечить быструю раскупаемость товара и повысить эффективность каждой полки. При уменьшении прибыли обзор товара на полке становится крайне важной характеристикой, повышающей продажи с квадратного метра.

Правило «лицом к покупателю» (фэйсинга).

Фэйсинг – это единица продукции, повернутая к покупателю лицевой частью упаковки. Каждая ассортиментная позиция должна занимать несколько фэйсингов на месте продажи (3–5). Товар, выставленный фронтально, должен быть расположен с учетом угла зрения покупателя. Основная информация на упаковке должна быть легко читаема, не закрываться другими упаковками и ценниками. Нарушение правила «лицом к покупателю» характерно для торговых точек, где мало места, а товара много. Если товар расположен неудачно, его все-таки найдут, но при соблюдении следующих условий:

- покупателю очень нужен данный вид продукта;
- у покупателя уже сформировалось предпочтение относительно данной марки;
- он знает, как выглядит упаковка;
- у него достаточно времени на поиск;
- он может задать вопрос продавцу.

Вариантом нарушения правила «лицом к покупателю» является случай, когда ценником закрывается упаковка (вся или ее часть). Однако ценник не может заменить информацию, размещенную на упаковке товара. Он стандартизирован, а упаковка является носителем индивидуальности товара и содержит гораздо больше информации. Над ней трудились профессиональные дизайнеры и маркетологи, сделали ее носителем определенной идеи и образа. Поэтому если места для ценника не хватает, следует расположить лицом максимально возможное число упаковок, все остальные могут быть видны частично.

Доступность. Следует помнить, что «покупательная способность» человека измеряется длиной руки. Легкие изделия и продукты должны находиться на верхних полках, а тяжелые – на нижних полках. Покупатель задумается, прежде чем решится снять тяжелую вещь с верхней полки. Повреждения и поломки также случаются реже, если изделия с небольшим весом лежат на верхней полке.

Для того чтобы разрушить монотонность рядов выставленных товаров, обеспечить возможность свободно взять товар, а также для привлечения внимания покупателей применяется прием, который

называется *«правило кариеса»* (изымается несколько упаковок, товаров, образуя пустоту в представлении товара).

Опрятность. Полки, на которых размещается товар, надо регулярно мыть или пылесосить. Непривлекательный, запачканный или с изъянами товар должен удаляться с полок и уцениваться для ускорения его продажи. Этикетки на продаваемом товаре должны быть хорошо закреплены, а банки без этикеток должны быть идентифицированы, уценены и выставлены в другом месте (где товар выкладывается «навалом»).

Соответствующий вид товаров «переднего ряда». Количество товаров «переднего ряда» зависит от объема их упаковки, спроса на эти товары и возможности быстрого пополнения стеллажного запаса. Установленное для «переднего ряда» количество должно поддерживаться для контроля этого запаса и ускорения товарооборота. В течение дня следует несколько раз заполнять товарами первый ряд на полках.

Заполненность полок. Базовый принцип по методу самообслуживания состоит в том, что максимальные обороты можно делать только при полностью заполненных полках. Полочный товар должен быть показан в выигрышном виде. Вокруг него должно быть свободное место, чтобы его можно было лучше рассмотреть.

Полки по высоте должны соответствовать продаваемому товару. Здесь применимо *правило «двух пальцев»*: если между верхним краем товара и следующей полкой можно засунуть два пальца, то нужно менять расстояние между полками. На сэкономленном пространстве можно будет разместить еще одну полку.

Привлекательность упаковки. Посетители магазина самообслуживания тратят на покупку в среднем 25 мин. Это значит, что выбор нескольких продуктов из тысяч выставленных на стеллажах товаров происходит в быстром темпе. Поэтому необходимо учитывать привлекательность упаковки и общее зрительное впечатление от выкладки товаров. Менеджер должен быть заинтересован в продаже фасованных товаров, привлекательность знакомой упаковки (обертки) которых обращает на себя внимание покупателей.

Маркировка цен. Маркировка цен непосредственно на товаре постепенно уходит в прошлое: общепринятыми становятся сканер и универсальный код цен. Однако там, где все еще используется маркировка, цены должны проставляться правильно, чтобы сохранить доверие покупателя. При изменении данных на ценнике необходимо обновлять маркировку на продаваемом товаре.

Определенное место на полке. Покупатели привыкают к тому, что нужный им товар находится на определенном месте, поэтому всякие

изменения должны контролироваться в рамках отдела (категории) и производиться по веским причинам. Местоположение продуктов должно соответствовать указателям и вывескам в проходах.

Постоянное восполнение запасов. Передвижение продукта с заднего ряда на передний план при восполнении запасов на полках должно происходить по испытанному и оправдавшему себя принципу «пришедший первым уходит первым» (правило FIFO). Ротация продукции при заполненных полках сводит к минимуму скопления лежащего товара и его порчу.

Правило распределения приоритетных мест. Товары, приносящие наибольшую прибыль и имеющие наилучшие показатели продаж, должны находиться на лучших местах в торговом зале и торговом оборудовании. Однако если предоставлять лучшие места только «сильным» маркам, то торговец может попасть в сильную зависимость от производителя. Для того чтобы магазин не потерял свою индивидуальность, не стал таким, как все, менеджеру необходимо поддерживать баланс предложения различных марок в отделе и (или) категории.

Выкладывать «залежалый» товар на лучшие полки категорически противопоказано. Несмотря на то, что такая перестановка может способствовать увеличению сбыта неходового товара, это может обернуться падением общей прибыли и растратой доверия покупателей. В западной практике товары, с которыми хотят поскорее распрощаться, ставят вниз, отдельно, в специально отведенном месте и с соответствующей информацией, отправляют в специальные магазины или возвращают поставщику в соответствии с условием договора. Потому что товар, который находится на хорошем месте, в центре внимания, в любимом магазине, вызывает к себе доверие. Зачастую именно за доверие и гарантию качества платят покупатели, выбирая тот или иной магазин. Нельзя заставлять их сомневаться.

Наиболее приоритетной считается полка на уровне глаз, т. е. находится на высоте 110–160 см. Объемы продаж любого товара, если его расположить на приоритетном месте, заметно увеличатся. Перемещение товара в пределах полок оборудования может привести к повышению или снижению продаж товара (приложение Ж).

При выкладке не ограничиваются демонстрацией преимуществ товара и совершенствованием его окружения. Выкладка – это не «красивая картинка», а эффективный (подчас единственный) инструмент управления продажами в торговом зале. Ее цель состоит в том, чтобы с помощью методов комбинированного воздействия управлять восприятием потенциальных покупателей; формировать его в направлении, соответствующем целям реализации по объему и структуре то-

варооборота. Приступать к формированию основной выкладки следует с разработки концепции представления товара.

2.7.3. Основные концепции представления товара

На сегодняшний день существует несколько основных концепций представления товара.

Идейное представление. В основе представления лежит какая-либо идея (например, «Все, что вы можете поставить на полках в кухне»). Наиболее часто встречаемый пример, это когда в рамках своей группы упорядочиваются товары одного поставщика или товары, продаваемые под одной маркой.

Группировка по видам и стилям. «Все 100%-ные соки – в одном месте, нектары – рядом», «Сливочное масло – на этой полке, а маргарин – на той; молоко здесь, а кефир по соседству», «1,5%-ное молоко всех производителей здесь, затем 3,2%-ное» и т. д. Покупателю предельно ясно, какими свойствами обладает сгруппированный в блок товар, соответственно, такую группировку следует применять в магазинах и отделах, где различия в свойствах товара очень важны для покупателя (например, шампуни и средства для ванн для новорожденных и детей старше одного года.)

Выравнивание цен. Концепция выравнивания цен выглядит так: «на нижней полке все по 10 р.; на средней – по 20 р.». Чаше концепция выравнивания встречается в виде размещения товаров по возрастанию цен. Например, если одну полку на стеллаже занимают майонезы разных производителей, то в одном конце полки выставлены дешевые, а в другом – дорогие. По такому же принципу располагаются товары на соседних полках, и покупатель может выбрать доступный ему по цене товар, находясь у одного конца стеллажа. Это расположение очень привлекает потребителей с низким доходом, размышляющих: «Зачем мне тратить время и рассматривать все это великолепие, если главный фактор для меня – цена?».

Группировка по назначению. «Средства по уходу за волосами – в одном месте, по уходу за ногтями – в другом». «Майонезы – на одном стеллаже, соусы – на следующем». Если такое представление в магазине доминирует, покупатель может не заметить (или исключить из возможностей выбора) товары, размещенные далеко друг от друга.

Респектабельно-специализированное представление. Применяется в основном при выкладке элитных, редких товаров, большей частью продовольственных, и одежды; или в крупных магазинах, делающих упор на широту ассортимента. В продовольственных магазинах ре-

спектакельно-специализированную выкладку применяют для того, чтобы показать великолепие и разнообразие предложения продуктов, собранных со всего мира. Так, в кофейных отделах кофе в зернах выставляют в соответствии с сортами и странами произрастания. Аналогичным образом иногда выставляют и вина (например, вина Франции, Германии, Италии, Испании, Чили и др.).

Выкладка корпоративным блоком. Если группа товаров одного производителя занимает высокую долю в общем объеме реализации по данной товарной группе (более 5%), и выкладка блоком не противоречит общей концепции представления товара в магазине, продукцию группируют в корпоративный блок в каждой продуктовой группе.

Корпоративный блок – это место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя.

Доказано, что выкладка товаров блоком связана с изменением объемов продаж, привлекает внимание с помощью принципов контрастности и цветового пятна, увеличивает время пребывания посетителей возле секции. Поэтому выкладка корпоративным блоком выгодна как для производителя, так и для розничного торговца.

При выкладке продукции, размещаемой корпоративным блоком и имеющей упаковку прямоугольной формы или близкой к ней (бакалея, молочные изделия, соки, использующие упаковку «Тетра-Пак»), применяют, как правило, один из вариантов концепции «*стена крепости*». Согласно этой концепции, расположив наиболее сильные позиции (товары-лидеры) на обоих концах блока, можно привлечь внимание к находящимся в центре менее популярным товарам.

Выбранная концепция представления товара играет важную роль в создании индивидуальности магазина. Поэтому розничному торговцу следует подумать о возможности разработки собственных концепций, а не следовать традиционным схемам. Главное при разработке собственной концепции выкладки товара – создать удобную систему, которая отвечала бы целям реализации и соответствовала общей концепции представления товара в магазине.

Практика показала, что отдельные точки пространства торгового зала магазина неодинаково стимулируют продажи. Следовательно, товары и их марки могут получить конкурентные преимущества в зависимости от того, какие позиции они занимают на стенах зала, прилавках, стеллажах и иных конструкциях, предназначенных для позиционирования.

Для того чтобы установить наилучшую (отвечающую целям и задачам мерчандайзинга) позицию для каждого конкретного товара,

необходимо ответить на следующие вопросы: где выставлять, с кем выставлять, сколько места следует отвести под данный товар?

Где выставлять товар? Хорошо известно, что лучшее место для демонстрации товара – справа на уровне глаз покупателя. Большинство покупателей правит, поэтому они более внимательно относятся к товарам, которые находятся справа. Но если по периметру торгового зала установить правую сторону довольно просто, то как быть с серединой зала самообслуживания? Не всегда можно точно определить, с какой стороны покупатели движутся. При продольной планировке более вероятно, что покупатели войдут в средний ряд из задней части зала. А в зале со смешанной планировкой? Для того чтобы определить предпочтительное направление движения покупателей в проходе, необходимо присмотреться к аттракторам (завлекалочкам). Если в начале ряда расположена информация, реклама новинок, светящийся или анимационный дисплей, да и просто сильная марка, многие покупатели повернут в проход, тем самым указав правую сторону ряда.

Определение «на уровне глаз» покупателя не оставляет возможностей для различных толкований. Но вряд ли все точно смогут ответить на следующие вопросы: «Сколько единиц попадают в поле зрения покупателя? На какое количество расположенных рядом товаров оказывает влияние товар-лидер? Как правильно распределить акценты и эффективно привлечь внимание к товару?». Для ответа на эти вопросы необходимо понимать особенности зрения, глаза человека как оптического инструмента. В зрительной работе человеческого глаза различается способность видеть и способность рассматривать. В зависимости от того, останавливает ли человек свой взгляд на предмете или как бы пробегает по нему взглядом, он воспринимает либо подробный (статический) образ этого предмета, либо лишь беглое впечатление от него. При неподвижном положении головы поле зрения человека охватывает угол 54° по горизонтали, а по вертикали – 27° от уровня глаз и 10° ниже уровня глаз. Чем дальше покупатель находится от стеллажа, тем больше предметов он сможет охватить взглядом за один раз.

Если какой-либо товар (или иной раздражитель) привлек внимание покупателя, оказался в центре фокусирования прямого взгляда, покупатель, скорее всего, заметит соседние товары, расположенные в поле его зрения. Если пространство между стеллажами узкое, взгляд покупателя «прилипает» к какому-то предмету на уровне глаз, и он так и движется, рассматривая все на этом уровне, а для того чтобы посмотреть товары внизу и вверх, он должен иметь намерение это сделать. Этим объясняется приоритетность расположения товаров на уровне

глаз покупателя. Также хорошим местом для размещения товара являются концевые стойки, но только в том случае, если спокойно рассматривающему и выбирающему покупателю не мешают другие. Когда ширина проходов близка к минимально допустимой, предпочтительнее помещать на торцах товар, не требующий долгого выбора и размышлений по принципу: «увидел-купил».

Исследования, проведенные в США и в России, показали, как значительно меняются объемы продаж при перемещении товара с полки на полку (приложение Ж). Поэтому решение о том, какие товары и где надо располагать, должно быть обосновано с точки зрения достижения целей реализации.

Для того чтобы ожидаемые прибыли не обернулись снижением продаж, при выборе схемы перемещения товара необходимо прогнозировать возможную реакцию целевых потребителей на принятое решение. Если приоритетность полок не вызывает сомнений, на них располагают наиболее продаваемые товары, а также товары, которые хотят сделать таковыми. На лучшие места также могут перемещаться товары, для которых в данный момент организуются специальные акции: дегустация, раздача образцов, консультации, лотереи и т. д., в таком случае покупатель должен легко их находить. Однако если магазин предлагает товары, интересные детям (соки в маленькой упаковке, пирожные, рулеты, молочные коктейли), нужно учесть, что на уровне глаз ребенка будет низшая полка. Многие специалисты, правда, считают, что на уровень вытянутой руки ребенка в магазине самообслуживания класть такие товары не всегда оправдано: родителям может не понравиться большое число «импульсивных» покупок, совершенных ребенком. Поэтому нижние полки традиционно отводят для товаров менее прибыльных, иногда более дешевых, или запланированных для покупки. На самой нижней полке может быть размещен товарный запас.

С чем выставлять товар. Товары в магазине подобны людям. Престиж и карьера каждой отдельной марки зависят от того, с какими товарами их позиционируют. Поэтому внутри корпоративного блока новые предложения размещают в центре внимания, рядом с наиболее ходовыми товарами. Освободить место для новинки в блоке можно, подвинув продукцию, продаваемую хуже всего. Очень важно, чтобы товар располагался рядом с товарами своего класса. Если «простой» товар попадает в зону внимания престижных товаров, для него это всегда плюс, и напротив, соседство престижного товара с дешевыми аналогами не делает ему чести.

Рано или поздно каждый менеджер задает себе вопрос: «Правильно ли я выделяю столько места на полке под данный товар?». Для того чтобы ответить на этот вопрос, следует найти оптимальное соотношение между объемами продаж и другими экономическими показателями и местом, которое занимают те или иные товары в магазине.

Общая площадь выкладки магазина исчисляется как сумма площадей всех плоскостей торгового оборудования (горизонтальных, наклонных и вертикальных), предназначенных для показа товаров в торговом зале. При распределении торговых площадей специалисты начинают с того, что каждому товару выделяется место в соответствии с ожидаемым объемом продаж. Так, если предполагается, что в молочном отделе продажи марки «М» составят около 5%, ей будет выделено около 5% общей площади на торговом оборудовании, то в процессе реализации происходит оптимизация размера выкладки в зависимости от ценности категории и отдачи от ее продаж. Оптимальный размер выкладки определяется на основе сравнения продаж товара и выделенного для него места на полке со средними цифрами по магазину. Если продажи с линейного метра в категории ниже среднего, но выше среднего выделенного места – это значит, что для выкладки отведено слишком много места. И наоборот, категории товаров с показателями выше среднего по продажам и ниже среднего по выделенному месту должны быть обеспечены большим пространством на полках.

Место, занимаемое товаром на полке, может измеряться в трех вариантах: по длине полки (линейный метр), фронтальной площади (квадратный метр) и объему (кубический метр). Линейные расчеты наиболее благоприятны, так как продавец, да и сама категория не «наказываются» за то, что продукты расположены слишком высоко или глубоко на полке. Однако некоторые представители розницы используют для расчетов квадратные метры, так как они характеризуют картину, которую видят покупатели. Кубический метр помогает выявить недостающий товар и определить дни поставок.

При определении размера выкладки менеджеру важно найти оптимальную комбинацию с точки зрения общей прибыли и индивидуальности магазина. Поэтому размер выкладки, оптимизированный по критерию оборота с линейного или квадратного метра, должен меняться и уточняться в соответствии со следующими факторами.

Учет требований покупателей. На первый взгляд, кажется, что если марка сока «J7» является самой прибыльной, то ему должно

быть отведено больше всего места на полке. Но опытный торговец знает, что расширять пространство под какой-либо прибыльный продукт можно только до определенной степени. Магазин может потерять доход, если не будут удовлетворены покупатели, предпочитающие другие, менее прибыльные сорта.

Размер упаковки самого товара. Часто встречающаяся ошибка – если товар сам маленький по размеру, то и места ему надо мало. В действительности необходимо организовать пространство так, чтобы маленький размер упаковки хорошо воспринимался.

Существует иллюзия, что чем больше товара на полках, тем лучше он продается. В основном эта мысль внушается торговыми агентами и мерчендайзерами производителей, которым свойственна «влюбленность» в собственный товар. Но в небольших магазинах (или отделах) желание выставить побольше товара может привести к ощущению тесноты: на покупателя давит количество и скученное расположение оборудования и продукции, а товары, выставленные в большом количестве, превращаются в drobный или монотонный фон. Если товаров много, то необходимы акценты, способные освежить внимание и выделить конкретный товар.

Основные способы возбуждения интереса и привлечения внимания покупателей к товарам:

- принцип воображаемой оправы;
- создание цветового пятна;
- выделение с помощью направленного пучка света;
- расположение рядом с товаром рекламы;
- использование анимационных (движущихся) дисплеев.

Принцип воображаемой оправы. Выделить товар можно с помощью изменения расстояния между ним и другими товарами. Если расстояние между выделяемым товаром и другими больше, чем у других между собой, продажи «товара в оправе» увеличиваются более чем на 100%.

Создание цветового пятна. Привлечение внимания к товару или группе товаров с помощью цветовых контрастов возможно следующим образом:

- помещая рядом упаковки контрастных цветов;
- размещая в центре блока товар, упаковка которого сама использует наиболее сильные контрасты;
- располагая товар на контрастном фоне.

При расстановке акцентов в общей массе товаров на полках нужно учитывать границы поля зрения покупателя. Следует располагать акценты так, чтобы не оставалось товаров, не попадающих в поле зре-

ния. В этом случае создание цветового пятна позволяет повысить общие продажи товаров, находящихся в зоне его действия, до 30%.

Какие цвета следует использовать при создании цветовых акцентов? Основное требование при подборе цветов – цвет акцента должен контрастировать с цветом упаковки выделяемого товара. Схематическое изображение основных и второстепенных контрастов носит название «треугольников Делакура». Три цвета образуют самые сильные контрасты друг с другом: желтый – красный – синий. Несколько более слабые контрасты дают сочетания оранжевого, фиолетового и зеленого цветов. Так для товаров в упаковке синего цвета наилучшим является акцент желтого или красного цвета. Для фиолетовой упаковки – зеленого или оранжевого и т. д.

Выделение с помощью направленного пучка света. Для акцентирования освещения торговых рядов и прилавков используются встроенные светильники с узким светораспределением, направленным на отдельные товары. Также применяются поворотные светильники, позволяющие направлять свет, – зеркальные, разрядные или линейные галогенные и металлогалогенные лампы. При этом направленное освещение должно быть организовано таким образом, чтобы свет не слепил глаза. Иначе будет достигнут обратный эффект – слепящее освещение будет не притягивать взгляды, а наоборот, отталкивать. Направляя свет на отдельные товары и тем самым притягивая взгляды покупателей, можно достичь роста объемов продаж до 150%. Надо, однако, учитывать, что точно такие же продукты, лежащие рядом, но специально не подсвеченные, будут казаться хуже, и их продажи снизятся.

Акцентирующее освещение может находиться позади товаров, сбоку, сверху и снизу. Освещение сзади заглушает объем, смягчает цветовые различия на упаковках. Когда освещение находится за товарами, эффективно использование композиций, интересных по силуэту товаров, имеющих прозрачные упаковки и прозрачное содержимое (напитков, гелей для тела, средств для мытья посуды и т. п.). При этом создается эффект витражности, усиливается впечатление кристальной чистоты самого продукта или подчеркивается великолепный результат от его использования.

Освещение с боков усиливает объем, подчеркивает вертикальные грани товаров или упаковки. Сами упаковки лучше подбирать такие, чтобы играл рельеф.

Освещение сверху и снизу усиливает горизонтальные грани выставленных товаров.

Количество акцентов в торговом зале должно быть ограничено. Попытка привлечь внимание более чем к половине товаров при помощи большого количества акцентов сделает общий фон дробным и активно раздражающим. Поэтому выделять в магазине следует не более 15–20% товаров.

2.7.4. Специальная выкладка, ее виды

Правильно расположенные на полках товары образуют надлежащий фон для специальной выкладки в торговом зале. При этом специальная выкладка товаров служит основным средством привлечения внимания покупателей к товарам, продажам которого придается особое значение.

Специальная выкладка должна использоваться для того, чтобы:

- внести оживление в торговлю и создать благоприятный образ магазина;
- повысить объем продаж товаров импульсивного спроса и рекламированной продукции;
- стимулировать и увеличивать распродажу сопутствующих товаров;
- усилить поток клиентов размещением выкладок на видных местах, прежде мало посещавшихся;
- расположить дающие прибыль сопутствующие товары рядом с основными, чтобы расширить сузившиеся рамки продаж основных товаров;
- послужить покупателям подспорьем в покупках товаров.

Виды особой выкладки товаров, применяемые в розничных торговых объектах, включают:

- массовые выкладки товаров;
- многотоварные выкладки;
- выкладки товаров навалом;
- выкладки товаров на тележку;
- дисплейную выкладку.

Массовые выкладки применяют в основном для товаров повседневного спроса или продуктов, пользующихся у покупателей особой популярностью. Такая выкладка обеспечивает их быстрый оборот. Она основана на привлечении внимания к товару, выставленному в больших количествах. Часто продукты, продаваемые по ценам, способствующим увеличению потока покупателей, выкладываются в прозрачных упаковках с лотками.

При применении массовой выкладки товаров следует позаботиться о том, чтобы она не носила подавляющего характера или не была настолько массивной, что могла бы затруднить выбор товара. Некоторые покупатели могут засомневаться, стоит ли «разрушать» симметричную выкладку или посчитать чересчур трудным достать какой-либо продукт с самого верха высокой и объемной пирамиды.

Исследования по продвижению товара внутри магазина показали, что продажи нерекламируемых товаров в специальных выкладках увеличиваются на 420%. Чтобы иметь более точное представление о результативности продаж, следует вести учетную документацию по характеристикам реализации, ценам и валовой прибыли, относящимся к товарам, используемым для массовой выкладки. Необходимо сравнивать, насколько успешны продажи какого-то товара в разных местах магазина. Это весьма полезно при планировании продаж и мест выкладки. Правильно собранная информация для введения в компьютер в центре обработки данных позволит определить наиболее эффективные ориентиры для составления программ выкладки товаров в будущем.

Необходимо учитывать, что эффект роста продаж товара при массовой выкладке действует только 1–2 месяца, потом постоянные покупатели привыкают к месторасположению товара и воспринимают его нейтрально.

Многотоварные выкладки предполагают размещение рядом друг с другом нескольких различных продуктов и изделий как связанных между собой, так и не имеющих ничего общего. Эти выкладки должны планироваться таким образом, чтобы обеспечивать продажу товаров в большем объеме, чем при однотоварной выкладке. Многотоварные выкладки привлекают больше посетителей супермаркета. Они ориентированы на различные группы покупателей и таким образом обеспечивают больший объем продаж. Это могут быть тематические композиции в супермаркете (например, «продукты для поста») или капсульные развески в магазине одежды (так называемый принцип «total look» – создание единого образа путем подбора гармоничных сочетаний одежды, обуви, аксессуаров).

Планируемая многотоварная выкладка должна включать товары, обладающие высоким потенциалом объемной реализации и способные увеличить продажи всех видов товаров, входящих в состав данной выкладки.

Ведение учета и анализ полученных данных показали, что если однотоварные выкладки увеличивают объемы продаж в 5 раз по срав-

нению с продажами товаров с полок, то многотоварные выкладки – в 10 или более раз.

Выкладки товаров навалом осуществляются с использованием различных типов емкостей или базовых стендов. Это могут быть магазинные тележки, проволочные корзины, бачки, столы или комплекты емкостей, поставляемые производителями продуктов. Поскольку товар «вываливается» в ту или иную емкость, стоимость такой выкладки является довольно низкой. Выкладка товаров навалом требует применения вывесок-указателей, поясняющих способы и цели использования данных продуктов.

Выкладка товаров с применением тележек является широко распространенным приемом в торговле, поскольку:

- на такой способ выкладки затрачивается мало времени, продукт просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель;
- тележки мобильны и могут легко перемещаться в любую зону магазина;
- такой вид выкладки эффективен (покупатели обращают внимание на содержимое тележек).

Выкладка продуктов на тележках имеет, однако, ряд недостатков:

- многие покупатели могут подумать, что заполненные продуктами тележки уже используются другими покупателями, которые временно отлучились;
- каким-то покупателям может прийти в голову мысль, что загруженная тележка брошена, и они даже могут что-то в нее добавить из тех продуктов, брать которые передумали, чем могут сбить с толку других покупателей;
- по причине своей мобильности ручная тележка может быть передвинута в зону, где ей быть не полагается, или она может перегородить проход.

Выкладка товаров в корзинках может располагаться в любом месте в магазине. Однако сопутствующие или близкие товары, выставленные в корзинах в проходе рядом с основным товаром, не должны блокировать движение покупателей или загораживать основную выкладку. Написанный от руки указатель может использоваться для создания впечатления «менеджерских продаж» – т. е. продаж, на которые менеджер магазина вынужден пойти под давлением каких-либо обстоятельств.

Как правило, это создает у покупателя ощущение внезапного снижения цены.

Дисплейная выкладка применяется на дополнительных точках продаж.

Дисплей – изготовленная из бумаги, картона, пластика, дерева или металла специальная конструкция, презентующая товар.

Некоторые правила дисплейной и палетной выкладки:

- использование принципа перекрестного мерчандайзинга (либо с товарной категорией, либо рядом с сопутствующим товаром);
- верхние упаковки на палете должны быть распакованы, удаляется целлофан, единица продукции выставляется на коробку;
- поддержание высоты палеты на уровне не ниже бедра;
- обязательно используется «принцип кариеса»;
- нельзя ставить товар на пол; основание палетной выкладки рекомендуется оборачивать палетной лентой (ламбрикеном);
- на дисплее могут быть представлены как одна товарная группа, так и несколько видов;
- палетная выкладка используется для дешевого товара;
- рядом с дисплеем и палетой должны находиться рекламные материалы с текстовой информацией;
- ротация товара на палетах и дисплеях проводится не реже одного раза в две недели.

При определении лучших мест для специальных выкладок необходимо учитывать ряд факторов.

1. Маршруты движения покупателей. Для специальной выкладки товаров должны быть использованы наиболее популярные маршруты в магазине. При этом необходимо следить, чтобы движение покупателей не блокировалось.

2. Эффективное позиционирование. Дисплеи нужно размещать так, чтобы окружение специальной выкладки увеличивало желание купить товар. Хорошим примером может служить специальная выкладка в корзине рядом с основной выкладкой. Выкладки сопутствующих товаров, непривычная демонстрация товара также привлекают внимание и почти всегда оказываются успешными.

Следует помнить, что специальные выкладки не всегда приводят к значительному росту продаж. Для того чтобы получить запланированный эффект в результате специальной выкладки, необходимо соблюдать следующие основные правила:

- На выкладках не расходятся товары, к которым у покупателя сложилось негативное отношение (идет ли речь о торговой марке, самом продукте, упаковке либо продажной цене).
- Нельзя предлагать товар с дефектом, а также изделия, которые не расходились в предыдущие рекламные кампании либо после значительного снижения цены.
- Распродаже товаров отводится ограниченное время.

- Место выкладки должно соответствовать характеристикам товара. Ошибочный выбор места может отрицательно сказаться на эффективности специальной выкладки.

- Выкладки должны быть хорошо организованы, а стенды соответствующим образом укомплектованы.

- На выкладках должны иметься указатели с легко читаемой информацией, с названием продукции, фирменным знаком и ценой.

- Продукты в специальной выкладке должны быть выложены так, чтобы покупатель мог легко до них дотянуться, и экспозиция при этом не нарушалась.

- При замещении одного из лотков остается несколько банок, их бывает трудно где-либо разместить.

Чтобы обеспечить максимальную эффективность и подтвердить свою популярность у покупателей, выкладка должна быть логичной и являться частью хорошо организованной модели торговли. Ключевая роль в организации успешной выкладки товаров принадлежит менеджеру категории, который решает, когда, где, что, как расставлять. Он знает выигрышные стороны каждого места, предназначенного для особой выкладки товаров, и определяет, какой вид выкладки следует применять. Коллективно менеджеры разных товарных категорий решают, какое сочетание продуктов позволяет сбалансировать продажи и достичь целей, поставленных при планировании валовой прибыли магазина.

2.7.5. Рекомендации по выкладке отдельных видов товаров

Остановимся на особенностях выкладки отдельных групп продовольственных и непродовольственных товаров.

Молочные продукты. Молоко и молочные продукты относятся к товарам повседневного спроса, поэтому их чаще покупают. Постоянное наличие их в продаже, свежие и качественные молочные продукты создают благоприятное впечатление о магазине.

Рекомендации по их выкладке следующие:

- располагайте молочные продукты в вершине «золотого треугольника», по соседству с мясной гастрономией или сырами;

- выкладывайте категорию по мере увеличения жирности по направлению потока покупателей, начиная с молока, далее идут кисломолочные продукты – ряженка, кефир, простокваша, сметана, сливки;

- внутри категории размещайте товар от нежирных сортов к жирным;
- располагайте самые ходовые товары на уровне глаз (йогурты), дорогие – чуть выше, дешевые – в поддоне вертикального холодильника;
- далее группируйте товары по производителям или торговым маркам;
- выкладывайте популярные позиции на палетах и дисплеях посреди торгового зала; ценник заменяется специальной яркой табличкой.

Гастрономия. Главное правило – прилавки и витрины должны быть безукоризненно чистыми, а представленный товар должен выглядеть аппетитно.

Сыры. Этот продукт требует профессионального обращения. По мнению экспертов, по тому, как организован сырный отдел, можно судить

о степени профессионализма и уровне организации работы в магазине.

Располагают сырный отдел между отделом молочных и мясных продуктов.

Выкладка сыров может быть сделана с учетом следующих оснований:

- по принадлежности к определенной семье сыров;
- по принадлежности к одной из категорий: базовой, высокого и среднего качества;
- по стране-производителю;
- по цене.

Правила выкладки сыров следующие:

• Витрина не должна выглядеть слишком загруженной или свободной.

• Не рекомендуется выкладывать в строгую линейку, желательно выкладывать по ярусам (крупные, средние и маленькие головки).

• В витрине должно быть отведено место для элитных сыров.

• Каждый сыр должен быть представлен половиной или целой головкой и несколькими кусками со свежим срезом. Срез должен выгодно демонстрировать сыр.

• Нельзя класть друг на друга сыры разных сортов. Также нельзя одним ножом резать разные группы сыров; для каждого должен быть свой нож.

• Сыр необходимо выставлять в отдельной витрине, поскольку он очень восприимчив к запахам.

• В центре витрины располагают сыры, которые хотят продвигать в первую очередь.

- Целесообразно украсить фруктами, вином, т. е. продуктами, которые хорошо сочетаются с сыром, а также повесить рекламные плакаты, информацию об акциях.

Рекомендации по выкладке *мясной гастрономии* следующие:

- Отдел мясных продуктов располагают в глубине торгового зала (вершина «золотого треугольника»). Рядом необходимо размещать сыры, соленья и салаты. Недопустимо располагать рядом мясные полуфабрикаты – это совершенно разные группы и в какой-то мере это товары-конкуренты.

- При выкладке учитываются два важных для покупателя критерия: цена и производитель. Чаще всего выкладывают по производителям, а далее располагают товар по увеличению стоимости.

- Согласно нормативным документам температура хранения должна колебаться в пределах от 0 до 6 °С и обязательно в холодильном оборудовании. Сырокопченые колбасы, нарезку в вакууме и сосиски в вакууме допускается хранить при комнатной температуре.

- Срез колбас на весовом прилавке должен быть свежим, колбасы с большим диаметром (вареные) режутся под прямым углом, маленьким – под углом 45° (копченые).

Овощи и фрукты. Если качество овощей и фруктов хорошее, покупатель будет рад покупать их в магазине, а не рынке. Располагают в начале торгового зала.

Могут продавать как фасованные, так и нефасованные товары. Преимущества нефасованных товаров: покупатель может выбрать сам то, что ему нравится; более низкие цены; товар в насыпях выглядит более привлекательным. Как правило, покупатели выбирают фасованный товар. Если у них нет времени для выбора и устраивает объем фасовки, то осуществляется контроль качества.

Рекомендации по выкладке следующие:

- группируйте связанные между собой товары (помидоры-огурцы);
- рекомендуется использовать подсветку, а также зеркальные козырьки над верхней полкой, что зрительно увеличивает объем и создает определенный образ;

- следует делать специализированные выкладки (например, к праздникам);

- применять рекламу и указатели («яблоки нового урожая»).

Одежда. Магазин одежды – один из наиболее и часто посещаемых покупателями. Самое важное для магазина, чтобы покупатель здесь чувствовал себя комфортно и считал его «своим». Поэтому образ магазина начинается с оформления внешнего вида и интерьера, что должно соответствовать целевой группе покупателей. Если покупате-

ли – юные девушки, магазину будет свойствен розовый цвет, яркий свет, громкая современная музыка, большое количество манекенов. В торговом зале обязательно должны быть зеркала (помимо тех, которые есть в примерочных кабинках).

Мощным средством продаж в таких магазинах являются витрины, для оформления которых должны использоваться манекены. Одежда на манекенах должна меняться постоянно (новые коллекции, по сезону и т. п.).

В торговых залах мультибрендовых магазинов одежду представляют по брендам, в монобрендовых – по коллекциям или линиям. На приоритетных местах в магазине (сразу за входной зоной и иногда в центральной части торгового зала) и, соответственно, на манекенах в витрине представляют коллекцию текущего сезона (новую коллекцию). Остатки предыдущей коллекции вывешивают отдельным блоком в специально отведенном месте. Смешивание коллекций (текущей и предыдущей) допускается только во время распродаж. Ближе к входу располагают повседневную и деловую одежду, чуть далее – спортивную. Вечерняя одежда – товар целенаправленного спроса. Его располагают отдельно, ближе к концу торгового зала. Здесь также может располагаться коллекция для подростков. В центре торгового зала на столах выкладывают товары импульсивного спроса – трикотаж, майки и свитеры. Между кассой и примерочной размещают сопутствующие товары – сумки, бижутерию, галантерею.

Существуют общие правила выкладки (развески) одежды. Для представления одежды всегда используется принцип «total look» – создание эмоционального образа из нескольких вещей, иначе его еще называют «капсульной развеской». Это означает, что сочетающиеся между собой по цвету и стилю предметы одежды коллекции или бренда вывешивают рядом. И это не случайно, так как покупатель часто ищет не конкретную вещь, а образ, которому он хочет соответствовать.

При создании образов «total look» необходимо знать правила сочетания цветов. Например, белый и черный цвета сочетаются практически со всеми цветами; красный цвет – с белым, коричневым, синим и черным; синий цвет бывает светлых и темных тонов и сочетается с белым, желтым, оранжевым и розовым.

В магазинах одежды применяют трехплоскостную презентацию: фронтально, латерально (боковая развеска) и в сложенном виде. Для того, чтобы вещь лучше показать покупателю, следует экспериментировать с представлением ее на разном оборудовании. Чередование латеральной и фронтальной развесок наиболее эффективно.

Одна модель одежды представляется во всех имеющихся размерах. Первая модель на кронштейне всегда презентуется фронтальной стороной и в сочетании с дополняющими товарами (например, пиджак с рубашкой). Товар вывешивается от меньшего размера к большему.

Дорогую одежду никогда не смешивают с дешевой. От цены товара зависит плотность развески: чем дешевле одежда, тем выше плотность (сравните представление одежды в бутиках и магазинах одежды по низким ценам).

Одежду вывешивают так, чтобы ее было удобно снять. Для этого вешалки располагают «крючком от покупателя». Вешалка должна подходить по размеру и виду для данной модели одежды.

Куртки, рубахи, жакеты, блузки, платья и прочие изделия, висящие на кронштейнах, должны быть аккуратно застегнуты.

Свитеры, джемперы, футболки, топы и прочие изделия на столах или полках должны быть сложены в три раза и выложены ровными стопками, совпадая по узору или расположению пуговиц. Каждая стопка должна находиться на одной линии от края стола в среднем на 3–4 см. Свитеры, джемперы на вешалках должны быть вывешены так, чтобы вещь не деформировалась и не падала. Если позволяет высота оборудования, брюки и джинсы презентуют в развернутом виде по всей длине, так чтобы товар не касался пола. Если оборудование не позволяет, то их выкладывают свернутыми в три раза, карманом вверх. На полках над одеждой традиционно представляют подходящий по цвету и стилю трикотаж, головные уборы, платки.

Покупатель в поисках нужной вещи может перерыть весь торговый зал, поэтому важно, чтобы продавцы постоянно поддерживали в нем порядок. Если покупатель купил какую-то модель, то освободившееся место должно сразу заполниться аналогичным или подходящим товаром. Торговый зал не должен выглядеть полупустым.

Бытовая техника и электроника. Самое важное в магазинах, торгующих бытовой техникой и электроникой, сгруппировать товары по функциональному назначению, так как покупатель ожидает от товара, прежде всего, выполнения некоего действия, облегчающего или улучшающего жизнь человека. Поэтому торговый зал будет поделен на отделы или секции по группам или категориям.

Первоначальное деление торгового зала может проходить на зоны по принципу: «черная техника» (телевизоры, видеокамеры, компьютеры и др.) и «белая техника» (холодильники, кондиционеры, газовые плиты и т. д.).

Далее могут выделяться следующие зоны: «Все для досуга» (теле- и видеотехника), «Музыка» (музыкальные центры), «Чистота в доме» (пылесосы, увлажнители воздуха), «Кухня» (холодильники, плиты, чайники), «Компьютеры» (компьютеры, ноутбуки и комплектующие). Количество зон зависит от ассортимента магазина.

Внутри категории товар располагается по следующим основаниям: по видам товара или функциональным характеристикам (стиральные машины – фронтальные, вертикальные с сушкой и т. д.), торговым маркам, размеру (холодильники – по высоте, телевизоры – по диагонали). При расположении по товарным категориям рядом должны находиться те, которые выполняют одну и ту же сходную функцию (СВЧ-печи – рядом с газовыми плитами).

Крупная бытовая техника (холодильники, стиральные машины) – товары целевой покупки, поэтому удобнее их располагать как можно дальше от входа по периметру торгового зала.

Плиты, стиральные и посудомоечные машины иногда располагают в центре торгового зала в один или несколько рядов напротив друг друга, чтобы можно было сравнить. Над плитами располагают вытяжки, чтобы эффективнее использовать торговое пространство и создать покупателю удобные условия для выбора.

При продаже мелкой бытовой техники важно выложить товар верной «лицевой» стороной. Так, для утюга это не подошва, а ручка. Чайники выгодно смотрятся, будучи повернутыми боковой стороной, чтобы можно было видеть и ручку, и носик.

Все товары должны находиться в торговом зале без упаковки (кроме мелких товаров в прозрачной упаковке). При выставлении коробок на нижних полках стеллажа, они располагаются вплотную друг к другу, без интервалов, лицевой стороной к покупателю, вровень с передним краем полки стеллажа.

Мелкие сопутствующие товары (батарейки, диски, подставки) располагаются в кассовой зоне. Но их выкладка может быть продублирована рядом с основным товаром (например, сумка для компьютера).

Важно помнить, что покупатель купит с большей долей вероятности то, что он может взять в руки или дотронуться. Это касается и крупной бытовой техники (покупатель должен иметь возможность открыть дверцу холодильника и заглянуть вовнутрь) и мелкой техники (попробовать, как утюг лежит в руке, удобно ли его держать).

Большую роль играют ценники и информационная поддержка. Ценник располагается всегда перпендикулярно углу взгляда покупа-

теля. Размер ценника должен соответствовать товару по размеру (размер ценника на холодильник и фен).

2.7.6. Разработка и построение планограмм

Для организации успешных продаж выкладку и представление товара необходимо планировать заранее. Для этого в торговой практике применяют планограммы.

Планограмма – графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями. Она может быть в виде фотографии, рисунка, схемы.

При разработке планограмм чаще всего пользуются достаточно простым механизмом: на основании анализа продаж выделяют наиболее популярные товары, рассчитывается процентное соотношение продаж товара, а затем сравнивается с выделенными полками. Далее рассчитывается распределение полочного пространства в соответствии с размерами упаковки и строится планограмма.

Планограммы пересматривают по мере изменения ассортимента, спроса, сезона и т. д.

Большинство компаний для разработки планограмм использует стандартные текстовые или табличные программы Word, Excel с последующей прорисовкой в Corel и Photoshop или без нее. Для планограмм крупногабаритных товаров часто используют Visio. Но в целом процесс разработки планограмм трудоемкий. Поэтому крупные компании автоматизировали этот процесс.

Программное обеспечение для разработки планограмм разделяется на две группы – простые системы визуализации (практически без аналитики) и специализированные комплексные системы «принятие решений». В программах визуализации упор делается на графические средства редактирования и оформления планограмм на основании создаваемых в программе или импортируемых из текстовых каталогов товаров. Наиболее известные программы визуализации – PlanoGraphicsTM, ShelfLogicR и R200.

Перечень систем «принятия решений» в управлении мерчандайзингом на мировом рынке достаточно представлен. Часть программ может быть интегрирована в комплексные системы управления торговым процессом (транзакционные системы), другие программы могут импортировать данные из них. На российском рынке представлены программы Apollo, Retail FOCUS, Marketmax A&O, SpacemanR.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Понятие «мерчандайзинг».
2. Цели и задачи мерчандайзинга.
3. Раскройте суть выражения: «Мерчандайзинг – это инструмент противоборства производителя и розничного торговца».
4. Каков порядок выбора месторасположения торгового объекта и какие факторы влияют на него?
5. Охарактеризуйте составляющие микромира магазина.
6. Из каких характеристик складывается внешний вид магазина.
7. Прокомментируйте выражение: «Нет парковки – нет торговли!».
8. Что понимают под планировкой магазина?
9. Перечислите подходы к сегментации торгового зала.
10. В чем сущность мерчандайзингового подхода к сегментации торгового зала?
11. В чем заключается правило «золотого треугольника».
12. «Холодные» и «горячие» зоны в торговом зале.
13. Охарактеризуйте правила и принципы выкладки товаров.
14. Раскройте сущность «золотой полки».
15. Что в мерчандайзинге понимают под понятиями «фэйсинг», «правило кариеса», «правило двух пальцев», «правило FIFO»?
16. Что понимают под точкой продаж и какие существуют ее виды?
17. Приведите пример основной и дополнительных точек продаж для определенной товарной группы.
18. Раскройте сущность перекрестного мерчандайзинга и приведите примеры.
19. Охарактеризуйте виды специальной выкладки: массовой, многотоварной, навалом, с применением тележек, корзин, дисплеев.
20. Что понимают под планограммой и для чего она используется?

Задания

Задание 1. Составьте портрет типичного покупателя магазина, который Вы часто посещаете.

Задание 2. Охарактеризуйте внешний вид данного магазина: его месторасположение, название, слоган (при наличии), оформление вы-

вески и витрин, состояние окружающей территории, наличие парковки, цветное оформление.

Задание 3. Дайте оценку выкладке товаров в данном магазине (способы, основная и специальная выкладка, концепции представления товара, наличие основных и дополнительных точек продаж по отдельным видам товаров).

Задание 4. Дайте оценку соблюдения рекомендаций по выкладке определенной товарной группы продовольственных (непродовольственных) товаров в данном магазине.

3. УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ АССОРТИМЕНТА

План

1. Категорийный менеджмент – управление бизнес-единицами: понятие, задачи, аспекты.
2. Товарная категория: понятие, порядок формирования.
3. Товарный классификатор и ассортиментная матрица в управлении ассортиментом.
4. Управление сезонными продажами (сезонный мерчандайзинг).

Л.: [1], [3], [9], [15], [18]–[20], [23], [25].

3.1. Категорийный менеджмент – управление бизнес-единицами: понятие, задачи, аспекты

Ключевой момент управления развитием ассортимента состоит в том, что менеджер независим в выборе методов и средств воздействия на систему ассортимента. Он уполномочен изменять основные свойства и характеристики ассортимента: принимать решения по вопросам ценообразования, расширения или обновления ассортимента, выкладки товаров, стимулирования продаж и т. д. Но при традиционной организации управления функции управления ассортиментом возложены на разные подразделения предприятия, отвечающие только за свой участок работы. Например, служба закупок заключает договоры с поставщиками, подготавливает заказы на поставку товаров, осуществляет приемку товаров по количеству и качеству. Отдел продаж решает вопросы сбыта, организует промоушен-мероприятия; от-

дел маркетинга разрабатывает ценовую и ассортиментную стратегию, прогнозирует спрос, выдает рекомендации по размещению товаров в торговом зале и т. д.

А поскольку каждое функциональное подразделение имеет свои собственные цели и критерии оценки эффективности (которые далеко не всегда совпадают с интересами предприятия в целом), при такой организации работ неизбежно возникают управленческие просчеты, вызванные различиями требований и подходов к формированию ассортимента. Сотрудники разных подразделений нередко конфликтуют между собой, и процесс согласования управленческих решений занимает много времени. Поэтому такой тип организации эффективен лишь при небольших размерах ассортимента и (или) незначительной агрессивности внешней среды.

Для того чтобы гибко и оперативно реагировать на изменения, происходящие во внешней среде, необходимо все функции по управлению ассортиментом – от закупки до реализации – сосредоточить в едином центре ответственности, отвечающем за весь цикл движения товаров. Но поскольку при такой организации торгово-технологического процесса необходимо добиться снижения норм управляемости, ключевой идеей нового подхода к организации управления ассортиментом стало разделение сложного на составные части – всего ассортимента на составляющие его категории (классификационные группировки, подсистемы). Такой подход к управлению получил название «категорийный менеджмент».

В отличие от традиционной организации управления, категорийный менеджмент предполагает специализацию управленческих работников не по функциям, а по категориям управления. Теперь вместо одной должности генерального директора по продажам на предприятии появилось несколько должностных единиц категоричных менеджеров: вместо одного подразделения маркетинга (закупок, логистики, сбыта и т. д.) организовалось столько автономных центров, сколько существует категорий управления. Поскольку один сотрудник полностью отвечает за оборот и рентабельность категории, товаров, менеджер работает гораздо эффективнее, чем при традиционной схеме управления (он заинтересован купить товар на более выгодных условиях, доставить его с наименьшими издержками, расположить в торговом зале на оговоренных заранее местах и т. д.). Подход к категориям ассортимента не только как к товарным группам, но и как к самостоятельным хозяйственным единицам внутри торговой организации, со своей структурой и бизнес-процессами обусловил быстрый рост популярности новой концепции.

В современном понимании категорийный менеджмент есть управление самостоятельным бизнесом внутри компании, построенное на оптимизации всех операций, относящихся к определенной товарной группе. Поэтому в современном представлении категорийный менеджер – скорее предприниматель, чем функциональный управленец.

Категорийный менеджмент – это самостоятельный вид профессионально осуществляемой деятельности по управлению торговым ассортиментом, направленной на развитие ассортимента в соответствии с объемом и структурой спроса, при наиболее эффективном использовании финансовых, материальных, информационных и трудовых ресурсов.

Речь идет о такой системе управления (принципах, функциях, методах, организационной структуре), которая позволяет координировать интересы потребителей, производителей и торговых посредников в единой стратегии развития ассортимента. Категорийный менеджмент означает:

- ориентацию предприятия на спрос и потребности рынка и организацию торгового ассортимента, соответствующего индивидуальным запросам потребителей;
- выделение товарных категорий в структуре ассортимента, сформированных по признаку потребительских предпочтений;
- хозяйственную самостоятельность, обеспечивающую свободу принятия решений тем, кто несет ответственность за конечные результаты управления товарной категорией;
- постоянное стремление к повышению эффективности всего торгово-технологического процесса, получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- постоянную оптимизацию структуры ассортимента, целей и программ по его управлению в зависимости от конъюнктуры рынка;
- выявление конечного результата деятельности предприятия на рынке в процессе обмена;
- необходимость использования современной информационной базы для многовариантных расчетов при принятии обоснованных управленческих решений.

Категорийный менеджмент как самостоятельный вид деятельности предполагает наличие субъекта и объекта управления.

Объект управления в категорийном менеджменте – это торговый ассортимент предприятия, отдельные товарные категории, связи и соотношения между ними (на практике под объектом управления понимается, как правило, вся система реализации – начиная с закупки товаров у поставщиков и заканчивая реализацией товаров покупате-

лям). При исследовании категории первостепенное значение имеет изучение связей и взаимозависимостей между элементами ее структуры; анализ операций товародвижения и технического обслуживания процесса реализации; вопросы ценообразования и стратегического планирования ассортимента категории.

Субъект управления в категорийном менеджменте – должностное лицо, подразделение или структура, осуществляющее управленческое воздействие на товарную категорию и принимающее решения по этому воздействию.

Категорийный менеджмент неразрывно связан с людьми, занятыми в управлении торговым ассортиментом. *Категорийный менеджер* – это руководитель или управляющий, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим процесс управления товарной категорией. Руководителем является человек, который имеет в своем подчинении других работников, наделен полномочиями направлять их действия и несет всю полноту ответственности за состояние объекта управления. Такой статус предопределяет его особую роль в организации торгово-технологического процесса и содержание выполняемых им функций. Термин «категорийный менеджер» имеет довольно широкое распространение и употребляется применительно:

- к региональному менеджеру, организатору категории на уровне торговой сети;
- к руководителю хозяйственного подразделения, отвечающему за развитие категории на уровне торгового предприятия;
- к менеджеру производственного предприятия, проектирующему жизненный цикл отдельной категории;
- к администратору любого уровня управления, организующего работу категории в рамках хозяйственных подразделений или программно-целевых групп.

Смысл и содержание труда категорийного менеджера составляют деятельность по планированию и формированию товарных категорий, определению целей и путей их развития, а также организация исполнения управленческих решений, направленных на достижение поставленных целей.

Управленческий труд в категорийном менеджменте имеет ряд особенностей, проявляющихся как в характере самого труда, так и в его объекте. При традиционной схеме управления содержание и характер труда менеджера зависят от того уровня иерархии, к которому относится его должность, т. е. от уровня управленческой иерархии.

Руководитель высшего уровня значительную часть своего времени и усилий затрачивает на разработку торговой концепции, стратегии и политики предприятия, а также на работу с людьми, работающими в других организациях, с которыми поддерживаются контакты. Менеджеры низшего уровня управления осуществляют инструктаж и распоряительство; менеджеры среднего уровня поддерживают сложную систему отношений с менеджерами и руководителями всех трех уровней иерархии.

Специфика управленческого труда в категорийном менеджменте состоит в том, что руководитель единолично осуществляет постановку целей и решение задач на всех уровнях управления. Он самостоятельно принимает стратегически важные решения по своей категории товаров, координирует потоки финансовых и материальных ресурсов, проводит инструктаж сотрудников. Категорийному менеджеру приходится мыслить «надфункционально», поскольку управление каждой отдельной категорией играет стратегическую роль, развивая другие аспекты бизнеса. Круг обязанностей данного работника должен включать следующие основные функции:

- сегментация рынка по целевым группам потребителей;
- изучение спроса потребностей целевого сегмента рынка;
- разработка ценовой и ассортиментной стратегии категории;
- формирование структуры товарной категории;
- анализ продаж и прибыльности товаров и категории в целом;
- анализ степени удовлетворенности покупателей;
- установление связей с поставщиками;
- совместное с производителем планирование выпуска товаров (включая создание новых наименований и продукции с новыми потребительскими свойствами);
- закупка товара, организация его доставки и хранения; поиск путей оптимизации расходов на снабжение;
- организация систем мерчандайзинга на предприятии;
- планирование мероприятий по продвижению товара, организация промоушен-мероприятий и т. д.

Но и это не все. Наряду с маркетинговыми приемами он должен владеть знаниями логистики, торговли и финансов, вести учет использования торговых площадей.

Поскольку менеджеры тратят больше времени, работая за пределами компании с коллегами, партнерами, поставщиками и прочими субъектами, которых не могут непосредственно контролировать, существенно необходимым активом становится их умение вести пере-

говоры, ориентироваться в социальных отношениях, выбирать адекватные способы воздействия на работников.

Цели и задачи категорийного менеджмента. Одной из главных задач управления торговым ассортиментом является установление целей, ради которых формируется и разворачивается система категорийного менеджмента. Процесс осознания и формулирования целей управления носит наименование *целеполагания*. Он является одним из первых и важнейших элементов всего процесса управления.

Цель управления – это желаемое, возможное и необходимое состояние объекта управления, которое должно быть достигнуто в будущем. Достижение целей управления всегда требует затрат времени и сил, в результате которых управляемый объект приводится в заданное или желаемое состояние. Это и составляет основное содержание понятия «процесс управления».

Общая (генеральная) цель категорийного менеджмента состоит в максимальном удовлетворении потребностей всех целевых групп потребителей при одновременном повышении эффективности взаимодействия между производителем (поставщиком) и розничным торговцем. Общая цель управления дифференцируется и конкретизируется в виде функций, выполнение которых способствует оптимизации структуры ассортимента и рациональной организации всего торгово-технологического процесса.

Функция – обособленный вид деятельности, реализуемый посредством выполнения ряда последовательных действий. Система категорийного менеджмента опирается на следующие функции:

- общие функции управления по конкретным экономическим и социальным факторам и условиям;
- функции стратегического, тактического и оперативного управления;
- функции поддержки принятия управленческих решений, анализа и учета;
- информационно-контрольные функции;
- функции маркетинга;
- специализированные и общие для всех категорий и групп товаров функции, связанные с особенностями процесса реализации.

Функции категорийного менеджмента не являются неизменными, раз и навсегда сформировавшимися. Они постоянно изменяются и углубляются, в связи с чем усложняется содержание работ, выполняемых категорийными менеджерами. Однотипные, часто повторяемые функции можно представить в виде *задач управления*.

Задачи управления – конкретные виды работы, достижение которых позволяет реализовывать цели управления. В системе категорийного менеджмента можно выделить следующие основные группы задач:

1. Управление развитием торгового ассортимента:

- изучение и анализ конъюнктуры рынка;
- позиционирование торгового ассортимента;
- определение перспективных направлений развития торгового ассортимента;

- формирование и реализация ассортиментной политики;
- формирование и реализация ценовой политики;
- осуществление рекламно-коммуникационной политики;
- разработка стратегии развития ассортимента.

2. Формирование товарных категорий в структуре ассортимента:

- изучение покупательского и потребительского поведения различных групп населения;

- анализ экспертных оценок специалистов в сфере розничной торговли;

- формирование структуры категории;
- мониторинг состояния категории;
- диагностики системы управления товарной категорией.

3. Оптимизация структуры товарной категории:

- сбор и анализ маркетинговой информации;
- анализ и интерпретация факторов, влияющих на покупательское поведение различных групп населения;

- моделирование различных вариантов развития спроса;
- выбор оптимального варианта развития событий;
- оптимизация структуры категории товаров.

4. Формирование управленческих бизнес-моделей, соответствующих стратегии категорийного менеджмента:

- управление финансами;
- выявление приоритетных целей и задач, определение очередности их решения;

- планирование мероприятий для решения намеченных задач;
- определение необходимых ресурсов и источников их обеспечения;
- установление контроля за выполнением поставленных задач;
- логистика товародвижения;
- оценка эффективности деятельности торгового предприятия.

5. Разработка организационной и штатной структур торговой организации:

- разработка новых организационной и штатной структур субъектов торговли, соответствующих стратегии категорийного менеджмента;

- разработка функциональных обязанностей категорийных менеджеров по разным категориям товаров;
- формирование и реализация кадровой политики;
- разработка системы оценки эффективности работы категорийного менеджера.

6. *Формирование автоматизированной системы управления торговым ассортиментом:*

- разработка схем и форматов входящего и исходящего документооборота;
- разработка принципов агрегации и декомпозиции информации;
- разработка системы определяющих показателей ассортимента;
- разработка базы данных на основе бизнес-моделей деятельности торгового предприятия;
- апробация и опытная эксплуатация автоматизированной системы управления торговым ассортиментом.

Категорийный менеджмент предполагает такой стиль работы, в основе которого лежит постоянный поиск новых возможностей, умение привлекать и использовать для решения поставленных задач ресурсы из самых разнообразных источников, добиваясь повышения эффективности всего процесса реализации. Характерные для категорийного менеджмента черты включают стратегический, экономический, социально-психологический, правовой и организационно-технический аспекты.

1. Содержание *стратегического аспекта* составляет ориентация на постоянное совершенствование торгового ассортимента с учетом потенциальных возможностей предприятия и обеспеченности его ресурсами:

- ориентация всей деятельности предприятия на потребителя и организацию ассортимента, наиболее полно удовлетворяющего рациональные потребности общества;
- формирование и реализация ассортиментной политики и ассортиментной стратегии торгового предприятия;
- разработка и реализация краткосрочных планов и долгосрочной стратегии усовершенствования ассортимента;
- постоянная корректировка целей и задач по управлению торговым ассортиментом.

2. *Экономический аспект* категорийного менеджмента проявляется в повышении эффективности процесса реализации, достигаемой за счет координации материальных и трудовых ресурсов, необходимых для создания большей потребительской ценности всего ассортимента:

- постоянное стремление к повышению эффективности бизнеса, к получению оптимальных результатов с наименьшими затратами;
- взаимовыгодные отношения к поставщикам;
- более полное вовлечение поставщиков в торгово-технологический процесс.

3. *Социально-психологический аспект* характеризует деятельность особой группы лиц по организации и руководству персоналом предприятия для достижения поставленных целей. Его содержание составляют:

- роль руководства, которое должно создать условия, необходимые для успешной реализации всех принципов категорийного управления, в том числе автономность;
- обеспечение коллективного участия (каждый работник должен быть вовлечен в деятельность по управлению ассортиментом товарной категории);
- создание групп по совершенствованию торгово-технологического процесса (групп регулирования процессов);
- обеспечение свободы принятия решений тем, кто несет ответственность за итоги реализации по каждой категории;
- создание системы признания заслуг.

4. *Организационно-технический аспект* категорийного менеджмента включает рациональную оценку ситуации и систематический отбор целей и задач, последовательную разработку стратегии для достижения этих задач, упорядочение требуемых ресурсов, рациональное проектирование, организацию, руководство и контроль за действиями, необходимыми для достижения поставленных целей. Сюда относят:

- управление по целям;
- принятие решений, основанных на фактах, – необходимо исключить необоснованные (волевые) решения и основываться на статистических методах контроля, анализа и регулирования;
- обеспечение качества функционирования системы категорийного менеджмента.

5. *Правовой аспект* категорийного менеджмента отражает структуру государственных, политических и экономических институтов, определяющих стратегию развития ассортимента, в частности положения торгового права, антимонопольное законодательство, налоговую политику и др.

Единство стратегического, экономического, социально-психологического и организационно-технического аспектов определяет основ-

ные отличия категорийного и традиционного торгового менеджмента (приложение И).

В отечественной практике применение категорийного менеджмента находится на начальном этапе. Первые российские компании, которые внедрились категорийный менеджмент, действовали по наитию, поскольку реальная описанная методология появилась только в 2004 г. При этом они воспользовались опытом наемных западных управляющих («Перекресток», «Эльдорадо», «Пэтерсон»).

Процесс внедрения занимает несколько месяцев, а иногда и год, сопровождается структурными изменениями, кадровыми перестановками.

Вместе с тем категорийный менеджмент – это не панацея, это стратегия организации в области управления ассортиментом, которая при должном подходе может обеспечить конкурентное преимущество.

Категорийный менеджмент как система подходит для применения в следующих компаниях:

- крупных компаниях с устойчивым ассортиментом, имеющих в арсенале тысячи товарных позиций;
- сетевых компаниях, имеющих от двух и более одноформатных магазинов (с одинаковым позиционированием и сходным ассортиментом);
- компаниях, торгующих товарами массового повседневного спроса с высокой оборачиваемостью;
- торговых компаниях, имеющих планы по развитию сети.

3.2. Товарная категория: понятие, порядок формирования

Ключевая идея категорийного менеджмента состоит в выделении товарных категорий в структуре ассортимента.

Ассортимент товаров в этом случае делится не на товарные группы, а на категории, сформированные по признаку покупательских привычек или предпочтений.

В розничной торговле под категорией понимают совокупность элементов, объединение которых в группу способно принести положительный эффект в процессе реализации, повышает производительность и эффективность управляемой системы.

Товарная категория – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца. А более простое определение товарной категории – это то, за чем (за каким товаром) покупатель идет в магазин.

Категории можно выделить, используя традиционный и творческие подходы. Традиционное деление товара на категории близко к товароведческому делению (товары объединяются в категории по признаку их общего способа производства – молоко, сапоги, шампунь).

Творческое деление подразумевает выделение категорий по признаку их совместного использования. Например, категория «Товары для бани» включает полотенце, мочалку, ароматические добавки, березовый веник и др.

Выделив категории, далее приступают к их построению.

Для этого необходимо исходить из логики покупателя, на основании «дерева покупательских решений».

Каждая категория может делиться на следующие уровни – подкатегории. Каждый уровень выделяется на основании свойств товара, брендов и коллекций, ценовых сегментов или стилей, единиц учета.

Свойства товара выделяются по характеристике товара (покупатель или конечный пользователь, форма и фасон, цвет, состав, размер и возраст, материал, запахи и вкусы и другие возможные свойства, имеющиеся у товара).

Бренды и коллекции выделяют по торговой марке (порошки «Тайд», «Ариель»), по стране изготовителя (плитка керамическая из Италии), по коллекциям и сериям (коллекция одежды «Весна-лето 2011»).

Ценовые сегменты или стили определяют подкатегории по уровню цен и стилям (стиль в одежде – деловой, молодежный, классика, повседневный).

Единицами учета категорий являются размер и форма упаковки (ткань в рулонах, минеральная вода в ПЭТ-бутылке), мера объема, длины, веса и т. п. (метры, литры, краска в банках по 10, 25, 50 кг).

Все уровни категории могут выбираться покупателем в разной последовательности. В одном случае, это будет *цена товара – торговая марка – страна производства – свойства товара – объем или вид упаковки* (такая схема характерна для покупателей с высоким уровнем доходов). В другом магазине покупатель будет выбирать товар по схеме *свойства товара – торговая марка – упаковка – цена*. Существует ряд товаров, по которым приверженность покупателей будет больше к торговой марке. Успешные торговые марки, которые стали лидерами в своих товарных категориях и рыночных нишах, с середины XX в. стали называться *брендами*.

Например, «дерево выбора чая» представлено на рисунке 5.

<i>Нужно купить чай</i>
Какой именно чай я обычно пью? (черный, зеленый, ароматизированный, травяной)
Чай в какой ценовой категории буду искать?
Какую торговую марку выбирать?
Какую упаковку взять? (вес, особенность упаковки)

Рисунок 5 – Пример принятия решения о выборе чая

Чем ниже доход покупателя, тем более вероятно, что цена будет решающей в выборе покупателя, а другие свойства окажутся невосстановленными. Чем выше доход, тем сложнее будет выбор для покупателя.

Для того чтобы ассортимент был сбалансированным, необходимо все категории соотносить с определенной ролью, которую они играют в данном магазине. Выделяют пять ролей, которые играют категории в ассортименте магазина. Их правильное соотношение показывает, насколько ассортимент сбалансирован. У каждой категории своя роль, задача, которые они должны выполнять (таблица 6).

Таблица 6 – Роли и задачи категорий в ассортименте магазина

Виды категорий по выполняемой роли в ассортименте	Рекомендуемое соотношение, в процентах от общего количества всех категорий	Основная задача	Примеры
<i>Уникальные товары</i> (нигде больше не продаются, либо редкие; для магазинов аналогичного формата)	1–3	Создать имидж и увеличить запоминаемость магазина. Категория может быть неприбыльной	Выпечка, салаты, горячий хлеб
<i>Приоритетные товары</i> (самые важные категории; они определяют общую специализацию)	20	Прибыльность и высокий оборот	Колбасная гастрономия, алкоголь, ноутбуки
<i>Базовые товары</i>	40–60	Высокая оборачиваемость	Макаронные изделия, овощи,

(это изделия, пользующиеся наибольшим и устойчивым спросом и имеющие высокие показатели оборота)		мость и привлечение потока покупателей	яйца, сахар, сыр
<i>Периодические товары</i> (товары, по которым обороты и, соответственно, доходы имеют непостоянный характер; сезонные)	До 20	Обновление ассортимента и удержание потребителей	Сезонные товары, имеющие ярко выраженную зависимость продаж от сезона. Спрос на периодические товары ограничен узким кругом потребителей
<i>Удобные товары</i> (являются вспомогательными или сопутствующими)	5–10	Обеспечение постоянного покупательского потока, дополнение к покупке, удобство для покупателя	Пластиковая посуда, салфетки, жвачки, пакеты

Правила сочетания товаров в товарные категории:

- товары одной категории должны составлять наиболее совместимые комбинации с позиций покупателей, которые стремятся удовлетворять комплекс своих потребностей;
- комбинация товаров в одной категории должна сочетаться с интересами продавца, который желает использовать эффект взаимосвязанных покупок для привлечения дополнительных покупательских потоков и увеличения прибыли.

При разработке системы классификации необходимо исходить из того, что одни и те же товары или торговые марки в разных магазинах могут восприниматься посетителями по-разному, иметь разный статус и выполнять совершенно разные функции в торгово-технологическом процессе. Это обусловлено множеством факторов, среди которых можно выделить следующие:

- товарная специализация и политика;
- реализуемая ассортиментная стратегия;
- место размещения магазина;
- потребительские традиции и характер спроса;
- ценовые стратегии производителей товарных марок и ценовая политика торгового предприятия;
- уровень доходов населения и платежеспособность покупателей.

3.3. Товарный классификатор и ассортиментная матрица в управлении ассортиментом

Следующий уровень работы с ассортиментом – это правильная его структуризация. Разработка товарного классификатора поможет составить ассортиментную матрицу, а также даст возможность проанализировать ассортимент и принять решения о его обновлении или ротации.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории. При этом товары на каждом уровне объединяются в класс, категорию или позицию по общим признакам или свойствам.

Необходимость в классификации товаров предприятия розничной торговли появилась вместе с внедрением систем учета и управления ресурсами. До этого в товароведении предлагалось четкое деление товаров на группы, но при сегодняшнем уровне развития современных форматов торговли появилась необходимость в получении большого объема информации по товарным категориям и быстром принятии определенных управленческих решений. Это возможно только при создании товарного классификатора и ассортиментной матрицы в современной автоматизированной системе управления (АСУ), используемой торговой организацией.

Выделяют три основных уровня деления товарного классификатора.

Первый уровень – класс товаров. Чем крупнее формат, тем больше уровней деления. Например, «продовольственные товары» и «непродовольственные товары» или «одежда» и «обувь», т. е. то, что в представлении покупателя объединено общим функциональным назначением. Так, «продовольственные товары» – это то, что едят, а «непродовольственные товары» – то, что никак не едят.

Второй уровень – товарная группа. Это совокупность товаров, объединенных некими общими признаками: видом, способом производства и т. д. («молочные продукты», «хлебобулочные изделия», «женская одежда», «мужская обувь», «мебель», «светильники», «аксессуары для дома»). Как правило, в магазине любого формата этот уровень присутствует и часто является высшим уровнем, ниже которого уже идет товарная категория.

Третий уровень – товарная категория. Это совокупность товаров, которые покупатель воспринимает как сходные между собой, или товаров, объединенных совместным использованием. Проще говоря, товарная категория – это то, за каким товаром покупатель идет в магазин (молоком, хлебом, туфлями, моющим пылесосом, обоями для прихожей).

Для построения классификатора важно, чтобы все уровни имели последующее деление. Класс делится на группы, а группы – на категории. Недопустимо оставлять какой-либо уровень без дальнейшей детализации.

Пример деления товаров на уровни представлен на рисунке 6.

Образцы товарных классификаторов для отдельных форматов торговли приведены в приложении К.

В зависимости от формата магазина один и тот же товар может быть группой, а может быть и категорией. Например, часы. В специализированном магазине часов это будет класс товаров, а в магазине, торгующем бизнес сувенирами, подарками, – категория. В гипермаркете это будет лишь одна из множества подкатегорий в составе категории «Товары для дома».

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

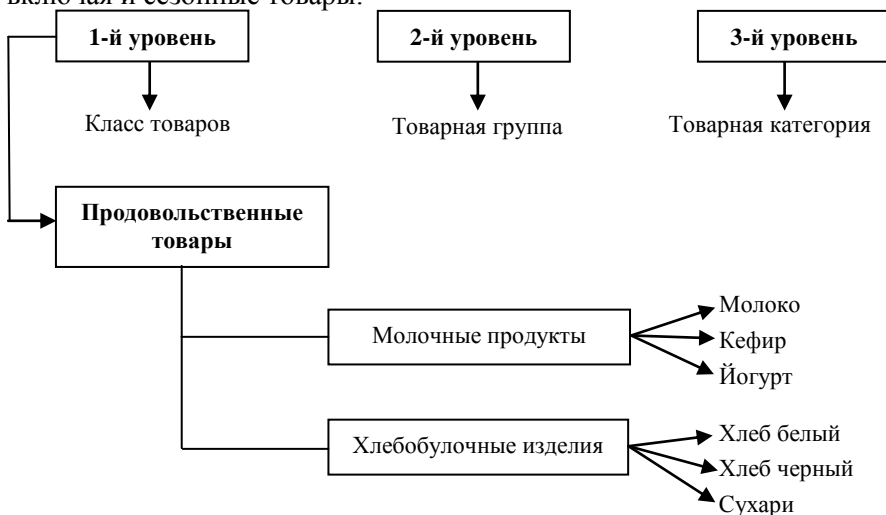


Рисунок 6 – Пример деления товаров на уровни

Матрица строится на основе классификатора и является результатом структурирования ассортимента. К уровням деления в классификаторе добавляются субкатегории, бренды и иные единицы учета. На основе существующей ассортиментной матрицы составляется *ассор-*

тиментный минимум – перечень товарных позиций, которые должны постоянно присутствовать в магазине в определенный период времени. Это ядро ассортимента, его основа. Он стандартен для всех магазинов сети. Товары, входящие в ассортиментный минимум, должны контролироваться постоянно. Наличие дефицита по этим товарам недопустимо.

Построение матрицы нужно вне зависимости от того, внедрен в ней категорийный менеджмент или нет. Подход к построению матрицы универсален для компании с любой организационной структурой.

Ассортиментная матрица – документ, устанавливающий подробный перечень всех товарных позиций, утвержденных руководством для продажи в магазине. Для каждой компании разрабатывается своя матрица, отвечающая задачам конкретного магазина со своими конкретными клиентами.

Чтобы грамотно построить ассортиментную матрицу, нужно выполнить следующее:

- определить формат магазина и его основную концепцию (что и как будут продавать);
- изучить покупательский спрос (кто основной потребитель – возраст, уровень доходов, образование и т. п.);
- изучить ассортимент конкурентов;
- на основании покупательского спроса выделить категории, группы и классы товаров; составить товарный классификатор, выделив три уровня;
- углубить товарный классификатор, изучив каждую категорию и выделив в ней подкатегорию;
- проанализировать сбалансированность ассортимента по количеству категорий и соотношению товарных позиций.

Результатом является, собственно, матрица, содержащая в себе информацию о товаре и поставщиках. В матрице могут присутствовать следующие данные: бренды, свойства товара (цвет, размер и т. п.) и расфасовка (банка, бутылка, ПЭТ и т. п.), поставщики и условия работы с ними, входит ли товар в ассортиментный минимум, упаковка товара (палет, коробки, мешки) и количество единиц в упаковке; вес изделия или вес упаковки, к какой категории относится (по роли).

Образец ассортиментной матрицы по отдельным типам магазинов представлен в приложении Л.

Ассортиментная матрица является результатом изучения и учета покупательского спроса; ассортимента конкурентов; специфики региона; особенностей местоположения; требований формата и т. п.

Итак, если товарный классификатор – это общая структура, по которой затем строится ассортимент, то ассортиментная матрица – это документ, на основании которого затем ведется работа по управлению ассортиментом.

Для оценки эффективности использования торговых площадей отдельными товарными группами или категориями товара используют следующие относительные показатели:

Коэффициент эффективности использования торговой площади товарной категорией по обороту (*К по обороту*) рассчитывается по формуле

$$K \text{ по обороту} = \frac{\text{Доля категории в товарообороте}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Коэффициент эффективности использования торговой площади товарной категорией по прибыли (*К по прибыли*) рассчитывается по формуле

$$K \text{ по прибыли} = \frac{\text{Доля категории в прибыли}}{\text{Доля категории в торговой площади магазина}}.$$

Если коэффициенты (*К по обороту* и *К по прибыли*) значительно ниже 1: соответствующие категории занимают слишком много площади либо имеют избыточно широкий (глубокий) ассортимент, и поэтому площади используются неэффективно. Рекомендуется уменьшение занимаемой площади с контролем продаж, чтобы не допустить их снижения, либо контролируемое сужение ассортимента.

Если коэффициент (*К по обороту* и *К по прибыли*) значительно выше 1: соответствующие категории, скорее всего, имеют недостаточную площадь выкладки либо слишком узкий ассортимент, либо и то и другое. Они имеют потенциал к росту продаж. Для это необходимо увеличить площадь под них либо расширить ассортимент.

Если коэффициент (*К по обороту* и *К по прибыли*) около 1: площади, занимаемой товарами соответствующей категории, достаточно.

3.4. Управление сезонными продажами (сезонный мерчандайзинг)

Важным признаком объединения товаров в категории является их сезонность. Со сменой времен года происходят изменения в привычных заботах людей, следовательно, и в структуре потребления. Мерчандайзер должен подстраиваться под эти изменения, делая ак-

цент на товарах, наиболее актуальных для каждого времени года. Это требует от мерчандайзера инициативности, воображения и изобретательности, которые раскрываются перед покупателями в ходе промоушен-акций и делают магазин более привлекательным местом для покупок. Такая форма оживления продаж в зависимости от времени года и предстоящих праздников получила название *сезонный мерчандайзинг*.

Сезонный мерчандайзинг – это комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

В мерчандайзинге принято выделять следующие четыре сезона:

- весеннее время (апрель, май, июнь);
- летнее время (июль, август, сентябрь);
- осеннее время (октябрь, ноябрь, декабрь);
- зимнее время (январь, февраль, март).

Торговля в весеннее время (апрель, май, июнь). Приход весны, а с нею – ожидание праздника Пасхи, – достаточные причины для обновления продуктового ассортимента. Пасха предопределяет интерес к продовольственным товарам, которые необходимы для приготовления праздничных блюд. В связи с этим в магазине выставляются специально оформленные стенды с изделиями особого спроса. Тематика рекламы должна ненавязчиво ориентировать на празднование Пасхи. Ходовой продукцией становятся яйца, пасхальные куличи, творог, а также все кулинарные ингредиенты в количествах, рассчитанных на большой семейный праздник.

Весенние домашние уборки раскрывают перед торговлей возможности для демонстрации и стимулирования покупки многих непродовольственных товаров, приносящие высокую прибыль. Весна – это еще и время поездок на дачи, что определяет тематику стимулирования покупок и требует организации выставок для продажи садово-огородного оборудования и инструментов. Хорошо обеспеченный товарами садовый центр весной становится весьма прибыльным дополнением.

Открытие сезона пикников создает спрос на напитки, пиво, сосиски, мясо, салаты, бумажную посуду, инсектициды, древесный уголь для разжигания костра. Хорошо распродаются переносные грили и шашлычницы.

Торговля в летнее время (июль, август, сентябрь). В летнее время происходит некоторое затишье в розничном бизнесе, так как многие покупатели уходят в отпуска, дети отдыхают, а студенты уезжают

в летние лагеря. Поэтому необходимо уделять особое внимание стимулированию летних продаж.

Лето предлагает розничному торговцу целый набор товаров для продвижения. В большом изобилии и разнообразии в продаже появляются овощи и фрукты. Пикники продолжают оставаться популярной темой для торговли. По-прежнему хорошо распродаются напитки, сосиски, древесный уголь и т. д. Этот товар должен фигурировать на переднем плане. Для баланса на видное место по ценам выше средних выставляют соусы, малосольные огурцы, приправы, инсектициды и др. Следует также предлагать кремы и лосьоны для загара и сопутствующую косметику.

К исходу лета выкладки овощей и фруктов для консервирования должны располагаться на основном маршруте движения покупателей. Программы торговли «Снова в школу» напоминают о конце лета и о необходимости перемен в образе жизни и питании. К вещам, пользующимся повышенным спросом, относятся школьные принадлежности, одежда и продукты питания, идущие на школьные завтраки. На закуску после окончания уроков предлагаются снеки.

Торговля в осеннее время (октябрь, ноябрь, декабрь). Осенний сезон предлагает наилучшую возможность убедить потребителя потратить деньги на покупки. Во-первых, осенью наблюдается период самого обильного чревоугодия, во-вторых, это время двух особо крупных поводов для продвижения товаров: октябрьские праздники и Новый год. Домашнее консервирование, начатое еще летом, продолжается и осенью. Важно, чтобы запас овощей, ягод, фруктов находился под должным наблюдением. Контроль качества товара производит хорошее впечатление на покупателя. Изображение фруктов и овощей в ящиках, сумках или бочках рядом с набором инструментов для консервирования способствует продаже и тех, и других.

Декабрьский ассортимент должен включать игрушки, поздравительные открытки, подарочные корзинки с фруктами, коробки с конфетами, украшения, подарочные упаковки, цветы и многое др. Весь супермаркет становится арендой для предновогодней торговли. Выставленные на продажу товары, в том числе широкий ассортимент подарков, дают значительную прибавку к годовому доходу.

Торговля в зимнее время (январь, февраль, март). Сохранение премущественности является задачей, которая встает перед торговлей сразу же после Нового года. В январе вечеринки переходят из офисов под семейный кров. Помимо гастрономического и винно-водочного отделов к торговому буму подключаются отделы, предлагающие закуски и напитки, если предварительно была организована реклама.

Январь требует новых напористых усилий по стимулированию продаж в период послепраздничного спада в торговле. Зимнее похолодание ведет к изменениям в домашнем меню, характерной чертой которого становятся горячие завтраки, а также ужины с блюдами из мяса. Стимулирование продажи горячих напитков, таких как кофе, чай или какао, приветствуется, поскольку спрос на них в холодную погоду повышается. В зоне торговли сопутствующими товарами проводится продажа кремов для рук и других косметических средств.

Февраль и март – это период Великого поста, когда мясная пища не в ходу. Постные продукты должны выдвигаться на передний план и рекламироваться. Это, однако, не исключает и рекламы мясных продуктов. Кроме птицы, говядины, свинины, телятины и баранины в стандартном списке продвигаемой продукции присутствует свежая и мороженная рыба, яйца и молочные продукты, макаронные изделия и т. п.

По окончании сезона желательно оставлять товар в продаже, выделяя хотя бы минимальное место на полках, если на него остается спрос. Объявление о том, что эти товары имеются в наличии, нередко приводит к росту продаж и вызывает одобрение покупателей.

Для повышения эффективности программы сезонных продаж мерчандайзеру необходимо разработать бюджет продаж, основанный на показателях прошлого года, текущих тенденциях, календарных изменениях, изменениях в конкурентной обстановке и т. д. Для этого подбирается целый пакет стимулирующих мер, включая рекламу, внутримagasинные промоушен-акции и т. д.

Некоторые мерчандайзеры составляют планы на полгода вперед, делая предварительные наброски с перечислением мероприятий и их тематики. Представители оптовых компаний также могут помочь в выборе правильного сочетания мерчандайзинговых мероприятий, которые сбалансируют продажи и прибыль, рекламные кампании и общие стратегические планы торгового предприятия. С поставщиками заключаются долгосрочные контракты о времени и месте проведения акций. Отдел рекламы должен планировать специальные мероприятия заранее и составлять список дополнительных мер по их освещению.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Почему категорийный менеджмент – это управление бизнес-единицами?
2. Перечислите задачи и функции категорийного менеджмента.

3. В чем отличия торгового менеджмента от категорийного менеджмента?
4. Понятие «товарная категория».
5. Охарактеризуйте порядок построения товарной категории.
6. Какие выделяют категории в зависимости от выполняемых ролей в ассортименте магазина?
7. Перечислите правила сочетания товаров в товарную категорию.
8. Раскройте сущность сезонного мерчандайзинга.
9. В чем состоит сущность ABC-анализа? Применение его в управлении ассортиментом.

Задание

Составьте «дерево выбора» безалкогольных напитков, стирального порошка, туфель для женщин (мужчин).

4. СТИМУЛИРОВАНИЕ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ

План

1. Стимулирование розничной продажи: понятие, направления, средства.
2. Характеристика и условия применения POS-материалов.

Л.: [2], [3], [5], [9], [11], [12], [15], [19], [22], [27].

4.1. Стимулирование розничной продажи: понятие, направления, средства

4.1.1. Стимулирование конечных потребителей: сущность, направления, оценка эффективности

«Хочешь увеличить объемы продаж – стимулируй!» – девиз современных бизнесменов, стремящихся к достижению конечных результатов. По статистике, американские и европейские сети розничной торговли тратят на мероприятия по стимулированию до 65% бюджета на продвижение. Комплекс мероприятий по стимулированию продаж является эффективным рычагом, оказывающим влияние на поведение покупателей в магазине.

Стимулирование продаж (sales promotion) – специальные мероприятия, направленные на ускорение покупки покупателем или на интенсификацию продажи продавцом, характеризующиеся наличием стимулирующего бонуса (стимула) и условиями его получения. Направления стимулирования представлены на рисунке 7.



Рисунок 7 – Направления стимулирования продаж

Остановимся на стимулировании конечных потребителей.

Стимулирование конечных покупателей – предложение покупателю (потребителю) дополнительного бонуса (стимула) сверх стандартного предложения товара и цены с целью ускорения им покупки в ограниченный промежуток времени, повышения и углубления уровня знания товара и бренда и получения конкурентного преимущества.

Под бонусом понимают различные скидки, подарки, призы и т. п. для покупателей, а также премии, подарки и другие поощрения для продавцов.

Для удобства рассмотрения и структуризации информации классифицируем все методы стимулирования по следующим одиннадцати направлениям (приложение М):

1. Цели проведения мероприятий по стимулированию.
2. Использование цены в стимулировании (ценовые и неценовые методы).
3. Количество выдаваемых бонусов (сплошное и выборочное стимулирование).
4. Систематичность проведения мероприятий во времени.
5. Субъекты стимулирования.
6. Инициаторы проведения мероприятий по стимулированию.
7. Охват географического рынка.
8. Период (длительность) проведения мероприятий.
9. Используемые средства коммуникации.
10. Взаимодействие со стимулируемыми потребителями.
11. Методы удаленных коммуникаций со стимулированными потребителями.

Оценка эффективности мероприятий по стимулированию осуществляется по трем направлениям:

- оценка эффективности кампании по стимулированию в целом;
- оценка эффективности бонусов;
- оценка эффективности средств коммуникации.

Эффект мероприятий по стимулированию выражается не только в увеличении объемов продаж. Необходимо также учитывать цели стимулирования. Планировать и оценивать стимулирование надо комплексно, по совокупности различных показателей. В таблице 7 приведены показатели эффекта, которые предлагается применять для оценки различных экономических целей стимулирования.

Таблица 7 – Показатели оценки экономического эффекта стимулирования

Цель проведения мероприятий по стимулированию	Показатели эффекта	Единицы измерения
Распродажа товара в связи с окончанием сезона, истекающим сроком годности, имеющего повреждения, немодного	Продажа определенного количества товаров за определенный период	Объем продаж – в натуральных и стоимостных показателях, время реализации товара – в днях
Ускорение оборота товаров	Уменьшение времени хранения товара на складе и в магазине	Количество единиц товара, продаваемого в единицу времени, увеличение прибыли за период времени
Увеличение количества покупателей, впервые совершивших покупку товара	Увеличение количества первичных покупателей, объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение количества покупателей, повторно совершивших покупку (постоянных покупателей)	Увеличение количества постоянных покупателей и объема сделанных ими покупок сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Увеличение частности покупок	Объем сделанных покупок и прибыли сверх прогнозного, увеличение количества покупок за определенный период времени в расчете на одного покупателя	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении
Ускорение на рынок выхода нового товара	Время достижения плановых показателей объема продаж и прибыль уменьшаются относительно обычного. Увеличиваются объемы продаж сверх запланированных при стандартном выходе на рынок (без стимулирования)	Время выхода – дни, недели, месяцы. Объемы продаж – стоимостные и натуральные показатели
Увеличение объема продаж и рынка в период увеличения спроса за счет переключения покупателей на свою торговую марку	Объем продаж, прибыли, доля рынка сверх прогнозного	Объем продаж – в натуральном и стоимостном выражении, размер прибыли – в стоимостном выражении, доля рынка – в процентах
Сохранение доли рынка при усилении активности конкурентов	Доля рынка	В процентах от емкости рынка или совокупного объема продаж фирмы и конкурентов

Рассмотрим одно из актуальных направлений стимулирования – использование цены в стимулировании.

4.1.2. Ценовые методы стимулирования

Наиболее часто применяют следующие ценовые методы стимулирования конечных покупателей и виды скидок:

- убыточный лидер;
- скидка во времени покупки;
- сезонная скидка;
- скидка на немодный, морально или физически устаревший товар;
- праздничная скидка;
- дискриминационная (выборочная) скидка;
- скидка за большой объем покупки;
- купоны;
- рекомендуемая цена;
- дисконтные карты;
- подарочные карты;
- продажа в кредит;
- возврат денег.

Убыточный лидер – скидка, которая применяется на товар в розничном магазине, на который устанавливается заведомо низкая цена на уровне (или ниже) себестоимости с целью его рекламы.

Пример. При открытии универмага непродовольственных товаров «Звездная лига» в 1999 г. в г. Санкт-Петербурге руководство магазина приняло решение о проведении кампании по стимулированию для популяризации адреса магазина среди жителей района по системе «убыточный лидер». В течение трех месяцев были проведены шесть распродаж (длившихся по две недели) товаров повседневного спроса низкой стоимости по очень низким ценам: туалетная бумага, моющие средства и порошки, шампуни, мыло и т. п. Для распространения информации была использована почтовая реклама по принципу «в каждый почтовый ящик». Каждую неделю почтовая служба разносила 10 тыс. листовок, в которых говорилось о текущей распродаже по меняющейся адресной программе близлежащих домов.

Выборочная (дискриминационная) скидка предоставляется при выполнении потребителем определенного условия.

Условие может быть как серьезным, так и шуточным. Его формулировка зависит от конечных целей проведения мероприятия. Если цель, например, реклама бренда посредством распространения «вирусной» коммуникации «из уст в уста» («сарафанное радио»), то дискриминационное условие может быть и не особенно серьезным.

Пример. Хозяин пивной в одном из немецких городов предоставляет скидку 50% на сосиски всем лысым посетителям. Он объясняет это тем, что «у лысых очень тяжелая жизнь».

Скидка во времени покупки. Применяется для минимизации убытков от продажи большого количества товаров по сниженным ценам. Когда снижение цен не сопровождается соответствующим увеличением спроса, розничные торговцы ограничивают срок действия скидок небольшим промежутком времени.

В рекламе может быть объявлен «счастливый час», в течение которого на некоторый товар будет сделана большая скидка.

Этот час может быть заранее известен, а может быть, и нет, как и тип товара, на который объявлена скидка. Объявленный час – это обычно утреннее или ночное время, когда покупателей мало. О часе обычно не сообщают при объявленном товаре, чтобы покупатели ждали информации и старались следить за рекламой магазина. Такая практика получила название *flash* – продажа (от *англ.* «вспышка»).

Пример. Универмаг одежды «Плато» в г. Санкт-Петербурге предоставил своим покупателям скидку – 10% на весь ассортимент товара по будням с 12 до 13 ч.

Сезонная скидка – один из основных видов скидок. Применяется на товар, сезон которого на исходе. Самые распространенные виды товаров для сезонной продажи – одежда и обувь. Однако широкое применение сезонной скидки связано с национальными особенностями покупательского поведения. В Швеции, например, принято обновлять свой гардероб каждые шесть месяцев, а в России – нет.

Сезонная скидка часто совпадает по времени со скидкой на немодный и морально устаревший товар.

Пример. Сеть магазинов спортивных товаров «Спортмастер» в каждом июле проводит акцию «Цены – пополам». На ряд товаров летнего ассортимента устанавливаются скидки в размере 50%.

Скидка на немодный, морально или физически устаревший товар. Она может быть не связана с окончанием сезона. Главный критерий – конец жизненного цикла товара по причине его старения. Такие скидки обычно бывают самыми большими по размеру – до 99%. При истекающем сроке годности также применяется фиксированная цена на все товары.

Праздничная скидка. Предоставление скидок на праздники – это способ завлечь покупателей в магазин в момент повышения спроса на подарки. Покупатели уже привыкли к этому и в момент праздников более склонны приобретать товары в магазинах, где есть скидки. Многие руководители магазинов считают, что в праздники не надо предоставлять скидки, так как товар все равно купят. Однако если они не будут этого делать, покупатель может «разлюбить» их магазин.

Ситуация с праздничной скидкой может быть ускорена и по обратному принципу. Если вам необходимо обосновать введение скидки, можно придумать праздник. Календарь позволяет сделать это без особого труда. Можно представить скидки в честь Дня строителя, Дня учителя, Дня космонавтики. Главное – придумать повод, который можно назвать праздником, что предоставляет простор для творчества рекламщиков.

Скидка за большой объем покупки. В магазинах, торгующих мелкооптовыми партиями продовольственных и хозяйственных товаров в упаковке (cash & carry), в которых товар складывается прямо в торговом зале, популярны скидки при приобретении различных объемов товара. Такие магазины популярны, например, среди людей, которые редко посещают магазины, имеют большую семью или готовятся к проведению какого-либо праздника.

Пример. В магазинах «Мегамарт» в г. Санкт-Петербурге на ценниках всегда указаны две цены – за единицу товара при обычной покупке и при мелкооптовой. Также указано, с какого объема начинается цена со скидкой, например, от двух банок или четырех штук.

Купон – документ, удостоверяющий ваше право на получение скидки, возврат денег при его предъявлении или устанавливающий фиксированную цену на товар, указанный в нем. Купон может содержать процентную или фиксированную в денежных единицах скидку. Розничный торговец дает скидку при покупке в обмен на купон, а производители переводят деньги при пересылке им купона по почте.

Методами распространения купонов являются публикация в газете или журнале в виде объявления о скидке; распространение в виде листовки по почтовым ящикам; распространение в виде листовки в месте продажи; выдача при покупке определенного товара.

Пример. Многие покупатели в США буквально одержимы собиранием купонов. Они специально изучают все рекламные издания с целью вырезания из них купонов. У них есть купоны на все случаи жизни – на мясные консервы, стиральный порошок, надувные матрасы, компьютеры и т. д. Особенно популярны купоны на товары повседневного спроса. Прежде чем идти в магазин, собиратель купонов обязательно проверит, нет ли у него действительного купона на требующийся ему товар.

При выпуске купонов следует учитывать, что они могут быть предъявлены к погашению. Если и не все, то очень многие, и товара может не хватить.

Рекомендуемая цена. Для стимулирования конечных покупателей производители все чаще указывают на упаковке рекомендуемую цену. Это не всегда выгодно торговле, но стимулирует покупателя к расширенному поиску товара по указанной цене.

Дисконтные карты. Широкое распространение как средство привлечения постоянных покупателей получают пластиковые дисконтные карты. Кроме стимулирования за счет скидок, они выполняют еще одну важную функцию – внедрение в сознание покупателя торговой марки фирмы.

Пластиковые карты могут выполнять множество задач в зависимости от наличия на них индивидуального номера, имени владельца, эмbossирования (выдавленного номера), магнитной полосы, полосы для подписи, PIN-кода (числового пароля для получения доступа в телефонную, компьютерную и другую подобную сеть), scratch-полосы (стираемой панели), штрих-кода и других параметров.

Дальнейшее развитие метода пластиковых карт ведет к возникновению клубов покупателей и дисконтных систем. В такие организации объединяются несколько фирм, которые выпускают одну карту на всех и к ней – соответствующий каталог. В каталоге перечислены все участники системы и скидки, которые они предоставляют владельцам карт.

Подарочные карты. Подарочная карта – это внутренние электронные деньги магазина, похожие на зачетные талоны. Отнесение их к ценовым или неценовым методам – один из спорных вопросов. Подарочная карта вручается покупателю при приобретении определенного товара. Она имеет номинал, например, 1 000 р. Покупатель может потратить деньги с карты на приобретение товаров в магазине. Подарочные карты, по сути, похожи на топливные карты заправочных компаний.

Продажа в кредит относится, на наш взгляд, к ценовым методам стимулирования, хотя точки зрения на этот вопрос могут быть различны. В случае продажи в кредит покупатель получает бонус в виде отсрочки полного платежа на товар [12].

Возврат денег – это скидка, предоставляемая в безналичной форме при оплате дорогостоящего товара наличными деньгами.

4.1.3. Неценовые методы стимулирования

К неценовым методам стимулирования конечных покупателей относят следующие:

- зачетные талоны;
- подарки;
- премии;
- бесплатные образцы;
- упаковку многоразового использования;
- конкурсы и игры;
- лотереи;
- увеличенный срок гарантии;
- объемное стимулирование.

Зачетные талоны являются спорным в плане классификации, переходным способом стимулирования от неценовых к ценовым методам. Зачетные талоны – это документы типа «специальных денег», дающие право покупать на них определенные виды товаров в специальном отделе магазина. Количество талонов зависит от суммы покупки. Тип продаваемых по талонам товаров может быть как связан с продвигаемой маркой, так и несвязан с ней [22].

Пример. В г. Санкт-Петербурге зачетные талоны активно применяли в 2003 г. магазины «Максидом» в виде сертификата с номиналом 5% от суммы совершенной покупки при покупке сверх установленной суммы.

Подарки. Наиболее популярны следующие типы подарков:

- рекламные сувениры с логотипом фирмы (advertising specialties);
- дополняющий товар (например, наушники к магнитоле);
- образец марки товара того же производителя (например, пробный флакон шампуня Head & Shoulders к шампуню Wash & Go фирмы Procter & Gamble).

Подарки применяются при сплошном стимулировании. При их выборе необходимо стремиться к соблюдению следующих условий:

- Лучше, если подарок связан с товаром и брендом. Не связанный с ними подарок не напоминает о торговой марке.
- Лучше выбирать подарок длительного срока службы, например, календарь. Такой подарок долго напоминает покупателю о торговой марке.
- Подарок должен быть достоин этого названия. Нельзя в качестве подарков раздавать полиэтиленовые пакеты, скотч для заклеивания коробок и пр. Такие «подарки» унижают фирму и покупателя.
- Подарок должен быть приятен и полезен для покупателя. Нельзя в качестве подарка выдавать, например, просроченные батарейки.

Премия – это возможность приобрести другой товар по более низкой цене при условии приобретения рекламируемого товара. Часть убытка от продажи премиального товара может быть заложена в цену рекламируемого товара.

Пример. Спортивный магазин предлагает покупателям приобрести палатки. При покупке палатки покупатель может приобрести надувные матрасы для сна по специально низкой цене.

С помощью бесплатных образцов стимулируют в основном не реальных, а потенциальных покупателей товара. Способы распространения образцов:

- вручение при проведении акций по продвижению на месте продажи или в других местах скопления потенциальных покупателей: у метро, автомобилистом на перекрестках и т. д.;
- рассылка по почте;
- прикрепление к рекламе в журналах;
- вложение в упаковку другого товара.

Семплинги – это образцы товаров, которые бесплатно раздаются или рассылаются для предварительного ознакомления с ними. Семплинги организуются для привлечения внимания покупателей и введения на рынок новых товарных групп.

Продавая различные хозяйственные товары, производители часто предлагают своим покупателям *упаковку многоразового использования*, в которую можно поместить этот же товар, когда он закончится (гвозди, средства для чистки и т. д.).

Одним из способов выделиться и привлечь к себе внимание является придумывание *оригинальных условий конкурсов и игр*.

Наиболее близкими по сути к конкурсам и играм являются *лотереи*. Основное отличие заключается в том, что в конкурсе необходимо победить, проявив смекалку и находчивость, а в лотерее выигрыш – случайное событие. Основным недостатком лотерей по сравнению с конкурсами является именно везение. Если покупателю не повезло, он склонен обижаться. При проведении конкурса такая обида не возникает (покупатель понимает, что кто-то проявил больше усердия для получения приза). Чтобы исключить влияние негативного фактора, применяют многоэтапные лотереи с самостоятельным решением покупателя о продолжении игры.

Основным достоинством такой лотереи является то, что человек сам принимает решение, рисковать или не рисковать. У него нет повода обижаться на фирму из-за проигрыша (кружку пива он может выиграть всегда, а дальше – как повезет).

Увеличенный срок гарантии. В каждой стране законодательно устанавливаются минимальные сроки гарантий на различные группы товаров. А некоторые производители и розничные торговцы по своей инициативе могут устанавливать более продолжительные сроки гарантий.

Объемное стимулирование – это скидка «наоборот». Вы можете приобрести тот же объем товара за меньшие деньги, и наоборот – больший объем за те же деньги. Дополнительный объем товара – не особенно большие затраты, а увеличение размера упаковки – технологически несложно. Размер затрат в этом случае невелик, а воздействие на покупателя очень существенно.

Пример. Среди производителей косметических и моющих средств популярно объемное стимулирование. Суть его заключается в увеличении размеров бутылки на 10–25% в основном за счет высоты с соответствующим увеличением содержимого без изменения цены. Увеличенная часть бутылки или баллона окрашивается в контрастный от основного объема цвет, на фоне которого, например, пишется «+25% бесплатно» или «+50 мл бесплатно». Увеличенные в размере бутылки

и баллоны выделяются на прилавке и привлекают внимание покупателей своим размером и контрастной окраской. После изучения упаковки многие покупатели меняют свое мнение о приобретаемой марке в пользу стимулируемой.

Грамотно организованные акции по стимулированию продаж способствуют привлечению дополнительных покупателей и существенно увеличивают эффективность мероприятий коммуникационной политики магазина.

4.2. Характеристика и условия применения POS-материалов

Товарное изобилие вынуждает покупателя искать дополнительную информацию. Поэтому возрастает актуальность рекламно-информационной поддержки в магазине.

Реклама на местах продажи (РМП) является способом доведения коммерческой информации до потребителя и часто, объединяясь с другими методами стимулирования продажи, становится конечным звеном любой рекламной акции. Как для производителя, так и для торгового посредника она служит эффективным средством, способствующим продаже товаров и коммерческой деятельности магазина.

Под рекламой на местах продажи понимают все мероприятия, связанные с рекламой товаров той или иной торговой марки непосредственно на местах продажи. Место продаж по-английски – point of sales (POS). Соответственно, средства оформления мест продажи (POS materials) на профессиональном жаргоне именуются как средства POS или *POS-материалы*.

Эффективное представление товаров в местах продажи требует соблюдения следующих правил: правильное размещение, правило оптимальности, правило KISS, правило привлечения внимания, правила размещения ценников.

1. Правильное размещение POS-материалов. Цель использования POS-материалов – привлечь внимание покупателей к присутствующим в торговом зале магазина товарам различных торговых марок, создать лояльное отношение к определенным маркам и повысить количество импульсивных покупок. Поэтому они должны:

- быть обращены к максимальному числу покупателей, чтобы обеспечить продажу большого количества товаров и услуг (ускорение продаж); облегчать потребителю выбор, помогая ему выбирать быстро, удовлетворяя его запросы наилучшим образом и в кратчайшие сроки (побуждение к покупке);

- информировать потребителя и дать ему возможность сравнить несколько изделий разных торговых марок, которые нуждаются в соответствующем информационном обеспечении в процессе представления товаров в торговом зале, т. е. быть «немым» продавцом;

- способствовать росту продаж и «узнаваемости» торговых марок в процессе коммерческой презентации товаров; дать убедительную аргументацию в пользу выбора того или иного товара (магазина); выгодным образом представить еще неизвестный широкому кругу потребителей новый товар;

- напомнить о проводимой рекламной кампании и стать связующим звеном между торговой маркой и потребителем; стимулировать продажу товаров и уровень торгового обслуживания (фирменный стиль).

POS-материалы можно подразделить на внешние и внутренние.

Наружное оформление магазина. Основная функция наружного оформления торговой точки – локализация. Нужно сделать все, чтобы потенциальный покупатель нашел или заметил место продаж. Для этого перед местом продаж и в ключевых пунктах предполагаемого маршрута движения покупателей размещаются всевозможные указатели и информирующие конструкции.

К средствам наружного оформления относятся комплексное оформление фасада (козырьки, маркизы, онинги), оформление витрин, вывески, панель, кронштейны, крышные установки, торцевые брендмауэры, тротуарная графика, выносные конструкции, щиты и т. п.

Если покупатель заметил магазин, то его необходимо побудить зайти в него, а не проходить или проезжать мимо. Наружное оформление магазина позволяет покупателю мгновенно определить, какой тип торговой точки находится перед ним, какие товары и услуги здесь могут предложить и какова может быть им цена. Можно с уверенностью сказать, что безликое, неаккуратное или несоответствующее наружное оформление отпугнет многих потенциальных покупателей от магазина.

Кратко рассмотрим инструментарий внешнего оформления POS.

Вывески – визитная карточка торгового предприятия на рынке. От этой важной детали внешнего оформления зависит часто самое первое и сильное впечатление потребителя. Даже если потенциальный покупатель просто проходит мимо, оригинально и грамотно оформленная вывеска, органично вписывающаяся в архитектуру здания, наверняка останется у него в памяти, и он вспомнит о ней, когда возникнет у него потребность в тех или иных товарах и услугах.

Наши предки, еще не умея писать и читать, вывешивали у входа в лавку кто сапог, кто крендель, обозначая тем самым «профиль

коммерческой деятельности» своего заведения. Так, булочник над входом вывешивал мельничный жернов или сноп пшеницы, продавец птиц – клетки с пернатыми.

Несветовые вывески. Под этим термином, как правило, подразумевают вывески без внутренней подсветки. Ее заменяет часто наружная подсветка светильниками с лампами накаливания или галогенными лампами. Основные материалы для изготовления таких вывесок – металл, различные пластики, виниловая ткань, специальные профили, всевозможные покрытия и др.

Плоскостные вывески с наружной подсветкой являлись самым дешевым и до недавнего времени самым распространенным типом фасадных вывесок. Такая конструкция представляет собой металлическую раму, на которой закреплен лист пластика или металла, заклеенного фоновыми пленками. Текст и изображение также выполняют ся самоклеющимися пленками.

На плоской вывеске могут располагаться световые или несветовые объемные буквы (элементы). В этом случае плоская вывеска используется как цветная подложка. Плоские вывески в массе своей освещаются галогеновыми прожекторами на кронштейнах.

Козырьки, маркизы, онинги. Несветовые козырьки представляют собой металлоконструкцию стандартной или оригинальной формы. *Маркизы* – средства наружной рекламы и информации, выполненные в виде козырьков и навесов над окнами, с нанесенной на них рекламной информацией. Размещаются они, как правило, над витринами, входами или проемами зданий и сооружений. Маркизы состоят из элементов крепления к зданию, каркаса и основы. *Онинги* (которые тоже могут служить вывеской) – это навесы над окнами или крыльцом.

Световые вывески – это вывески с внутренней подсветкой. Подсветка осуществляется, как правило, либо люминесцентными светильниками, либо лампами накаливания пониженного напряжения.

Световые объемные вывески с внутренней подсветкой могут быть практически любой формы и конфигурации, – все зависит от дизайнерского решения и вашего кошелька.

Любая световая вывеска по сути своей является коробом, состоящим из опорной конструкции, к которой крепится лицевая рекламная панель и внутри которой находится источник света. Внутренняя подсветка может быть самой разнообразной, где используются простые лампы накаливания, чан-лайт, люминесцентные лампы, неон.

Задняя панель световой вывески несет конструктивную функцию. На ней крепятся лампы дневного света, адаптированные к применению на улице, и электропроводка. Боковины светового короба могут

быть выполнены из алюминиевого профиля или из оцинковки, закатанной виниловой пленкой.

Изображение наносится на лицевую часть короба самоклеющимися светопропускающими пленками. При этом необходимо учесть еще ряд факторов. В частности, стиль вывески должен быть близок и понятен «целевой аудитории», а шрифт – читабельным.

Панель-кронштейны – конструкции, прикрепляемые к торцу здания магазина. Помимо стандартных, они могут быть еще световыми и динамическими (обычно конструкция вращается вокруг своей оси, причем в движение ее приводит ветер или моторчик). Световые выполняются из прозрачного стекла с торцевой подсветкой световолоконным кабелем.

К наружным выносным конструкциям относятся штендеры.

Штендер – напольная выносная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговую точку или указывающая направление к ней. Штендер удобен тем, что может легко быть убран или перемещен в другое место.

Витрины магазина – средство рекламного показа товаров, представленных к продаже.

Витрины магазина часто называют «лицом» магазина и качества жизни. По витринам покупатели составляют первое впечатление о магазине. Они знакомят покупателя с магазином, по их содержанию и оформлению люди судят не только о достоинствах рекламируемых товаров, но и о методах их продажи, качестве торгового обслуживания и культуре торговли. Витрины магазина оказывают прямое и значительное влияние на объем продажи товаров.

Различают уличные и внутримагазинные витрины. Уличные витрины могут размещаться как в непосредственной близости к магазину, так и на некотором удалении от него. В первом случае витрины располагаются в оконных проемах, по фасадной стене здания или перед входом в магазин, во втором – на остановках городского транспорта и у станций метрополитена, в подземных переходах, на вокзалах, стадионах, в парках и т. д. Такие витрины, оборудованные в местах массового скопления людей, дают возможность потенциальным покупателям познакомиться с торговой маркой или марками товаров, не затрачивая при этом времени на посещение магазина.

Внутримагазинные витрины находятся в торговых залах, на лестничных клетках, в переходах из одного торгового помещения в другое. Витрины, тесно связанные с местом продажи товаров, обладают тем преимуществом, что их воздействие на покупателя может проявиться немедленно, и это позитивно сказывается на объеме продаж товаров и образе магазина.

Немаловажную рекламную роль выполняют внутренняя обстановка и благоприятная атмосфера торгового зала магазина. Кроме того, эффективно используемые стандарты размещения рекламных материалов позволяют персоналу магазина вместе с производителями быстрее продвигать товары к потребителям, облегчают их поиск в торговом зале, улучшают зрительное восприятие мест продажи и увеличивают вероятность покупки.

Место продаж (торговый зал) условно разделяют на пять функциональных зон, в каждой из которых применяются свои POS-материалы (таблица 8).

Таблица 8 – Классификация средств рекламы на месте продаж (POS-материалы)

Основная зона расположения	Вид	Описание и предназначение
Входная группа	Рекламный короб для систем от краж	Маскирует систему защиты от краж
	Наружные флажки	Ряд повторяющихся изображений используется для украшения входа. Указывает на логотип или изображение товара
	Стикер на входную дверь	Изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание к входу, информирует или о товаре, или об акции, или о режиме работы
	Доска объявлений	Пластиковая доска, на которой мелом написаны текущие цены на товары (надписи легко стираются) или даются объявления для покупателей (о распродажах, дегустациях, скидках)
	Рекламные плакаты (постер)	Формата А3 или А2, используются для входа, акцентируют определенную торговую марку или товар, часто посвящены какому-либо социальному событию
Напольная графика	Полноцветная графика	Изготавливается на широкоформатном плоттере, большое изображение на полу в виде логотипа или символа товара
	Аппликация из пленки	Может быть в виде следов, стрелок, указателей направления движения. Достаточно эффективная форма рекламы. Пол всегда свободен и его можно использовать для того, чтобы задать покупателю нужное направление
Подвесные конструкции	Мобайл	Подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара. Крепится к потолку. Служит для указания места выкладки товара
	Рекламные гирлянды	Ряд повторяющихся изображений, используется для украшения отделов или проходов между стеллажами. Указывает на логотип или изображение товара
	Муляж (джумбо)	Увеличенная копия упаковки товара, крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа

Продолжение таблицы 8

Основная зона расположения	Вид	Описание и предназначение
	Баннер	Вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера. Размещается над точкой продаж
	Флаг (вымпел)	Располагается перпендикулярно покупательскому потоку, чтобы управлять вниманием и движением покупателей. Привлекает внимание к определенному товару или стеллажу. Плакратная информация, в том числе вымпел (флаг) информируют покупателей о правилах продажи различных групп товаров и эффективном использовании их в быту
Напольные конструкции	Рекламные стенды	Это плоские или объемные фигуры, состоящие из полноцветного изображения на пленке или бумаге, наклеенного на жесткое основание из переплетного картона
	Ростовые фигуры	Рекламный носитель в виде жесткого плаката в человеческий рост (изображает фигуру человека, персонажа или товара) на ножке. Хорошо привлекает внимание покупателя даже с большого расстояния
	Стеллаж	Фирменный стеллаж с логотипом производителя, служащий для выкладки товара этого производителя
	Рекламные и дегустационные стойки	Стойка с логотипом и вывеской, применяется во время проведения дегустаций и выставочных мероприятий
POS-материалы торгового зала	Постер	Формата А3 или А2, используется для оформления задних стен отделов, делает акцент на определенной торговой марке или виде товара
	Шелфтоккер	Картонные полосы, которые крепятся на торец полки. Используется для того, чтобы отделить товары одной марки от другой
	Вобблер	Небольшой рекламный указатель на пластиковой ножке, крепится к полке или стеллажу. Применяется для выделения границ выкладки товара конкретного производителя, торговой марки, привлечения внимания к новому товару
	Диспенсер	Картонный или пластиковый потер с карманом для раздаточного материала презентационного или рекламного характера. Вместо (или в дополнение) кармана может быть размещен отрывной блокнот. Располагают на ровных горизонтальных поверхностях или на стенах в пределах досягаемости
	Дисплей	Оборудование для дополнительной точки продажи, на котором дублируется часть товарной группы. Располагается как в «горячих» зонах, так и в «холодных»
	Лоток для листовок	Используется в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке

Окончание таблицы 8

Основная зона расположения	Вид	Описание и предназначение
	Блистер	Прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосками по периметру
	Световой короб (лайт-бокс)	Конструкция с внутренней подсветкой. Размещается над секцией по ходу движения покупателей
	Ранер (лам-брикен)	Гофрированная лента с логотипами для оборачивания палеты
	Ценник	Это официальное предложение цены. Должен быть четким, содержать правильное название товара и обязательно располагаться рядом с ним
	Манекены	Привлекают внимание покупателей, которые считают, что любая одежда на манекене является последним криком моды и имеется в продаже. Манекены следует располагать в передней части товарного отдела, а вешалки с одеждой должны простираться до задней стены торгового зала, образуя планировку в виде решетки. Манекены, размещенные в середине или в тыльной части отдела, не очень хорошо видны, и если эти участки перегружены, покупатели легко могут их сбить или «задвинуть»
POS-материалы кассовой зоны	Мини-брошюра с информацией о товаре	Располагается рядом с продаваемым товаром. Содержит информацию как об этом товаре, так и об остальных товарах, продаваемых под одной торговой маркой или одного производителя
	Видеоэкран	Мониторы с изображением рекламных и информационных роликов. Стимулирует импульсивную покупку, развлекает покупателя в очереди
	Тарелка для монет	Используется на кассах, акцентирует логотип товара

2. *Правило оптимальности.* Внутримагазинную рекламу следует размещать не более чем на 15–20% товаров, иначе есть вероятность информационной перегрузки и покупатель отложит принятие решения о покупке.

3. *Правило KISS.* В разработке внутримагазинной рекламы необходимо придерживаться международно признанному принципу KISS (с англ. Keep it Short and Simple – придерживайся краткости и простоты), согласно которому: «Информация, которую Вы хотите довести до клиентов вашего магазина, должна быть понятна 14-летнему ребенку со средним уровнем образования и интеллекта».

4. *Правило привлечения внимания.* Рекламные материалы должны выполнять следующее:

- располагаться непосредственно возле места продажи;
- хорошо просматриваться;

- быть аккуратными;
- отличаться высоким качеством исполнения.

Таким образом, правильно оформленная рекламная информация выполняет следующее:

- приглашает покупателя войти в магазин;
- напоминает о том или ином товаре, бренде;
- информирует о товаре, акции, режиме работы магазина;
- настраивает на совершение покупок;
- направляет к точке продажи товара;
- провоцирует на покупку;
- украшает и позволяет запомнить магазин;
- помогает покупателю сделать осознанный выбор товара;
- повышает эффективность других рекламных инструментов (акций, радиорекламы и т. д.).

Для привлечения внимания покупателей к товарам в современных крупных магазинах широко используются сенсорные системы – в качестве POS-терминалов для обслуживания покупателей и электронных справочников. К примеру, сенсорный киоск, используемый покупателем в качестве путевода по торговому залу магазина. Это электронное устройство предоставляет покупателю следующую информацию:

- о содержании штрих-кода на упаковке товара;
- об ассортименте предлагаемых к продаже товаров;
- о появившихся новинках товара;
- о структуре сервиса магазина.

Кроме того, покупатель, прислонив бутылку вина к сканеру на сенсорном киоске, может просмотреть мультимедиа-презентацию, посвященную выбранному вину. Презентация включает в себя фотографии, текстовую информацию и голосовые сообщения. Покупатель получает также подробную информацию о местности, в которой производится вино, об истории создания вина, о винодельне.

Эти киоски могут служить и в качестве «контролера», который сообщит покупателю о стоимости товара, его поставщике и подлинности (натуральности) изделия.

5. *Правила размещения ценников.* При размещении и оформлении ценников следует соблюдать следующие требования:

- Располагаются по ходу движения покупателя, в начале выкладки товара, снизу слева (покупатель «читает» полку слева направо).
- Не должен закрывать фейсинг продукции.
- Формат ценника должен быть различным в зависимости от размеров товара – чем крупнее товар, тем крупнее должен быть ценник. Ценники на технически сложный товар могут быть оформлены в виде информационной таблицы, содержащей ряд важных для покупателя параметров.

- Общие правила оформления ценников предусмотрены Правилами осуществления розничной торговли отдельными видами товаров и общественного питания, утвержденными постановлением Совета Министров Республики Беларусь от 7 апреля 2004 г. № 384 (пункт 22). Продавец должен обеспечить наличие единообразных четко оформленных ценников с указанием наименования товара, его сорта, цены за единицу веса или единицу товара, информации о содержании генетически модифицированных составляющих, страны-производителя, а также подписи лица, уполномоченного продавцом, даты оформления.

- Могут стимулировать покупку дополнительных товаров, если на нем указать «Вместе с товаром не забудьте купить ...».

- Цвет ценника также призван привлечь внимание покупателей. Негласное цветовое правило: желтый ценник – для товара, подлежащего распродаже, оранжевый или красный – для новинок. Бумага или материал ценника также должен соответствовать уровню продаваемых товаров: чем дороже товар, тем более качественным должен быть ценник.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что понимают под стимулированием розничных продаж?
2. Как классифицируются средства стимулирования?
3. Охарактеризуйте неценовые и ценовые методы стимулирования конечных потребителей.
4. Что понимают под POS-материалами?
5. Охарактеризуйте средства, используемые в торговом зале в качестве средств рекламы на месте продажи.
6. Поясните, что понимают под штендером, вобблером, шелфтоккером, стикером, мобайлом, баннером и цель их применения.
7. Перечислите информацию, которая должна быть предоставлена на ценнике, и требования к оформлению ценников.
8. Что подразумевает правило KISS?

Задания

Задание 1. Приведите примеры ценовых и неценовых средств стимулирования, которые применяются в работе отечественных магазинов.

Задание 2. Охарактеризуйте применяемые POS-материалы розничного торгового объекта, который вы посещаете.

Задание 3. Оцените, насколько соблюдаются правила эффективного представления товаров в данном магазине.

5. СТРАТЕГИЯ УПРАВЛЕНИЯ КЛИЕНТАМИ

План

1. Организация процесса продажи. Подходы к осуществлению продажи со стороны продавцов и покупателей.
2. Стратегии управления клиентами.
3. Клиентинг – продажи, ориентированные на интересы и потребности покупателя.

Л.: [3], [5]–[9], [14], [16], [19].

5.1. Организация процесса продажи. Подходы к осуществлению продажи со стороны продавцов и покупателей

5.1.1. Этапы активной продажи

Процесс продаж – это совокупность взаимосвязанных этапов, осуществляемых продавцом для совершения продажи. Этапы цикла продаж варьируются в зависимости от вида торговли и типа продаж. Реальный процесс продаж меняется также и в зависимости от конкретной ситуации.

Продажи, основанные на отношениях, повышают значимость личных контактов в системе маркетинговых коммуникаций, поэтому характеристику этапов рассмотрим на примере активных продаж.

Активная продажа – это инициатива продавца-консультанта в ходе выявления и удовлетворения потребностей покупателя с помощью вашего товара или услуги. Это искреннее желание продавца помочь покупателю сделать правильный выбор, т. е. помочь купить именно тот товар или услугу, которые ему действительно нужны и отвечают всем его пожеланиям и ожиданиям.

Схематично последовательность активной продажи представлена на рисунке 8.

Этап 1. Установление контакта и создание первого впечатления. Приветствовать входящего посетителя необходимо сразу после прихода в магазин. Обязательно здороваться, при этом посмотреть на посетителя, улыбнуться, четко произнести «добрый день» (доброе утро, добрый вечер или здравствуйте). От приветствия во многом зависит то, как дальше пойдет процесс продажи.



Рисунок 8 – «Домик продаж»

Этап 2. Начало беседы, первые вопросы и ответы. В зависимости от размера торгового зала к покупателю нужно подойти в течение 1–2 мин с момента его прихода в магазин. Обычно рекомендуется приблизиться с левой стороны и встать на расстоянии вытянутой руки в пол-оборота к нему. Продавец должен выяснить и понять потребности покупателя. Это достигается посредством ситуационных вопросов (как могут использоваться товары); вопросов, выявляющих суть проблем (обнаружение потенциальных проблем покупателя); вопросов, связанных с воздействием проблем (определение важности решения проблем); подтверждающих вопросов (подтверждение ценностей товара).

Этап 3. Демонстрация товара, помощь в выборе. Покупатель делает выбор самостоятельно, или, по крайней мере, он так думает. Активный продавец не только оказывает помощь в выборе, но своей грамотной консультацией придает дополнительную ценность покупке данного товара.

Профессионализм продавца проявится в том случае, если он хорошо знает ассортимент и может его хорошо представить, ведет диалог с покупателем, слушает его внимательно, не навязчив, честен, вежлив (независимо от возраста необходимо называть покупателя на «Вы»).

Этап 4. Работа с вопросами, сомнениями и возражениями. Умение задавать вопросы – самый главный навык, которым должен владеть продавец. Если Вы правильно задаете вопросы, покупатель расскажет Вам все, что требуется для его убеждения. При работе с вопросами помните: один вопрос – один ответ; избегайте вопросов, на которые можно ответить только «да» или «нет» (закрытые вопросы); задавайте вопросы, которые предусматривают развернутый ответ (открытые вопросы).

При работе с сомнениями и возражениями необходимо внимательно выслушать, не перебивать, уточнить, что скрывается за словами покупателя, ответить и аргументировать свой ответ.

Этап 5. Завершение продажи, предложение сопутствующих товаров. Если покупатель готов к покупке, похвалите выбор, сделайте комплимент, проводите к кассе.

Если покупатель решил сейчас не покупать, не нужно на него давить. Переубедить человека в такой ситуации невозможно.

Завершите разговор так, чтобы дать ему возможность подумать и вернуться в магазин снова.

Немаловажным является тот момент, что продавец должен побуждать к покупке. Несколько лет назад в Украине было проведено интересное исследование. Определенному числу покупателей были предоставлены пластиковые карточки с нелимитированной суммой кредита. Они должны были совершать покупки на любые суммы, но при одном условии: прекращать покупать, как только продавцы в магазине закончат делать им предложения. В результате во время покупки 60% продавцов предлагали второй товар, 25% – третий, 5% – четвертый и только 1% – пятый дополнительный товар.

Этап 6. Прощание с покупателем. Нужно попрощаться с покупателем так, чтобы у него осталось хорошее впечатление о конкретном продавце и магазине в целом. Необходимо установить контакт глаз с покупателем, улыбнитесь, передайте покупателю в руки товар так, чтобы ему было удобно взять, скажите: «Спасибо

за покупку, будем рады видеть Вас снова», дождитесь, когда покупатель выйдет из торгового зала и начинайте работать со следующим покупателем.

Не следует забывать об организации послепродажного сопровождения. Контролируя доставку, установку, эксплуатацию товара, обучение персонала, продавец демонстрирует покупателю, что он заинтересован не столько в заключении сделки, сколько в удовлетворении его потребностей.

5.1.2. Стили покупок и продаж

На результативность как отдельного этапа, так и процесса продаж в целом оказывает воздействие не только поведение продавца, но и поведение покупателя. Их взаимное влияние друг на друга предопределяет исход сделки.

Поведение продавца. Поведение продавца исходит из его готовности к продаже (например, знание целей продаж, знание своего продукта и его выгод, знание продуктов конкурентов и их выгод, знание сущности покупательского поведения), а также заинтересованности в продаже и покупателе.

Наиболее важными аспектами здесь являются знание сущности покупательского поведения, а также степень заинтересованности продавца в продаже и покупателе.

Отмечая взаимосвязь процесса продаж и процесса покупок, следует отметить, что процесс довершения покупки – это процесс выстраивания взаимоотношений с клиентами и продвижения продукта компании. Этому процессу характерны три подхода:

1. *Рациональный подход*, который означает, что при совершении покупки покупатели руководствуются рациональными соображениями. Процесс покупки при таком подходе включает ряд этапов: осознание потребности; поиск информации о продукте или альтернативных продуктах, способных удовлетворить одну и ту же потребность; оценка альтернатив – осуществление выбора из имеющихся возможностей; покупка товара (пробная или последовательная); оценка покупки.

2. *Подход «LFD» (Learn-Feel-Do)*, который дословно означает узнать – почувствовать – сделать. Основывается на рационально-чувственном принятии решения о покупке. Предполагается, что покупатель сначала узнает о существовании продукта, затем эмоционально

оценивает его и только после этого делает выбор и совершает покупку.

3. *Подход «AIDA» (Attention – Interest – Desire – Action)*, т. е. внимание – интерес – желание – действие. В рамках данной модели предполагается, что совершение покупки основывается на механизмах человеческой психики. Поэтому для стимулирования продаж следует воздействовать на подсознание покупателя, чтобы обратить его внимание на товар, удержать это внимание и вызвать стойкое желание приобрести товар.

Наряду с этим, поведение покупателей обосновывается с позиций:

- *экономического подхода*, в соответствии с которым поведение покупателя всегда рационально и направлено на получение максимальной выгоды от покупки;
- *психологического подхода*, определяющего, что покупатель не имеет четкого представления о своих потребностях и действует подсознательно;
- *социологического подхода*, определяющего, что поведение покупателя обусловлено влиянием «эталонных» групп потребителей;
- *антропологического подхода*, т. е. поведение покупателя во многом определяется действием внешних норм поведения, условий жизни и т. д.

В зависимости от степени заинтересованности продавца в продаже и покупателе формируется соответствующий стиль продажи.

Стиль продажи (равно как и покупки) – это манера поведения, соответственно, продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления сделки (рисунок 9).

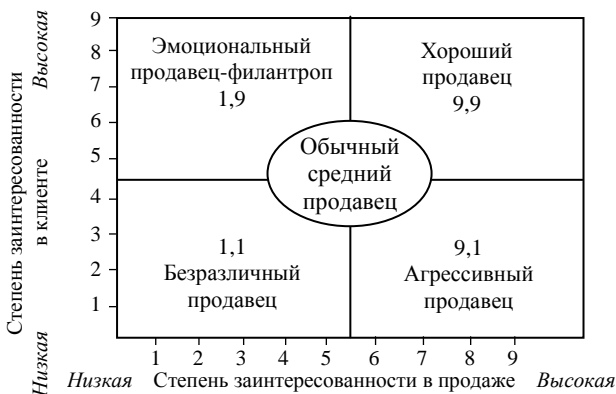


Рисунок 9 – Стили продаж

Поведение покупателя. Поведение покупателя во время заключения сделки по приобретению товара во многом определяется степенью его заинтересованности в покупке и степени внимания к продавцу. На основе этих параметров формируются стили покупок (рисунок 10).

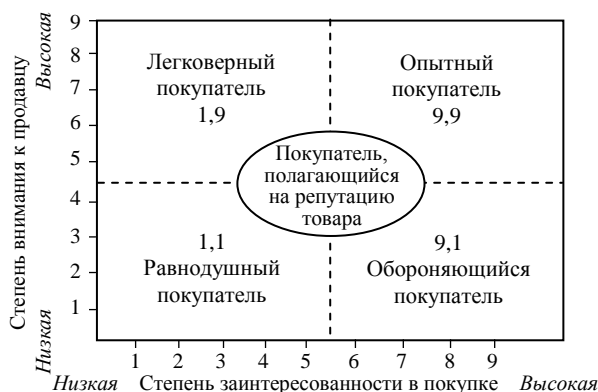


Рисунок 10 – Стили покупок

Взаимодействие продавца и покупателя во время совершения сделки формирует соответствующую атмосферу продаж (таблица 9).

Таблица 9 – Матрица типов атмосферы продаж

		<i>Стиль покупки</i>				
<i>Стиль продаж</i>		1,1	1,9	5,5	9,1	9,9
	1,1	– Апатия	– Пассивность	– Равновесие	– Безразличие	– Разочарование
	1,9	0 Потеря времени	+	Безмятежность, ясность	– Болтовня	0 Раздражение
	5,5	+	– Трудность, сопротивление	0 Рутинная, скука	0 Обезличка	– Обман
	9,1	0 Зависимость	+	+	0 Мистификация	0 Пререкания

	9,9	+	+	+	+	+
		Академизм	Принуждение, непонимание	Легкость	Доверие	Удовлетво- рение

Таким образом, весь процесс продаж неразрывно связан с действиями покупателя. Продажа никогда не состоится, если покупатель не решит совершать покупку. Поэтому продавцу необходимо создать благоприятные условия для принятия покупателем решения о покупке. С другой стороны, результат продажи есть отражение действий продавца, именно он, в первую очередь, заинтересован в том, чтобы процесс покупки-продажи завершился успешно.

Взаимодействие процессов покупки-продажи является самовоспроизводящимся процессом, в котором потребности покупателя становятся целью деятельности продавца. Вместе с тем покупатели, желающие приобрести нужный товар, очень часто зависят от компетенции продавцов.

На результативность продаж оказывает влияние множество разнообразных факторов. Условно их можно подразделить на две группы: ситуационно-управленческие факторы и факторы стимулирующего характера. К ситуационно-управленческим факторам относятся факторы поведенческого, технологического, управленческого характеров.

Поведенческие факторы. По мере развития функции продаж адаптируются к возрастающим ожиданиям потребителей, стремлению потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом; увеличивающейся мощи основных покупателей; глобализации рынка; фрагментации рынков.

Возрастающие ожидания потребителей. Возрастание ожиданий потребителей приводит к необходимости постоянного реагирования на их требования. Одним из направлений такого реагирования является повышение ценности (полезности) продукта.

Стремление потребителей избежать участия в переговорах между покупателем и продавцом. В практике продаж имеют место такие ситуации, которые считаются беспокойными (например, покупка автомобиля). Для снижения степени дискомфорта таких продаж торговый персонал должен владеть специальными приемами воздействия на покупателя.

Увеличивающаяся мощь основных покупателей. Покупательская мощь крупных компаний означает, что они могут требовать и получают специальные услуги, например, контроль над товарно-материальными ценностями.

5.2. Стратегии управления клиентами

В системе управления продажами ключевым элементом является клиент торговой компании. Для обеспечения успеха продаж важно выяснить нужды и потребности потребителя, определить, чем он руководствуется, установить, кто и каким образом оказывает влияние на выбор и принятие решений о покупке, знать, что понравится клиенту, как человеку, и создать систему работы с потенциальным покупателем.

В процессе работы с клиентами каждая компания ставит две основные цели: привлечение новых покупателей (расширение клиентской базы) и удержание уже существующих клиентов (управление лояльностью). Эти процессы, как правило, находят свое отражение в стратегии управления клиентами.

Стратегия расширения клиентской базы включает процессы поиска и отбора клиентов, их привлечения и «выращивания».

Поиск и отбор потенциальных клиентов требует подчинения нескольким принципам: особое внимание необходимо обращать на знакомых людей; не следует пренебрегать своими деловыми контактами; клиентов необходимо информировать о новых товарах; в качестве источников информации необходимо использовать, помимо маркетинговых и торгового персонала, работников компании и т. д.

Процесс отбора клиентов предполагает их понимание и заканчивается сегментацией рынка (по потребностям) и выбором целевых сегментов, для которых компания может создать уникальное товарное предложение.

Привлечение новых клиентов. Данный процесс по своему содержанию представляет собой ни что иное, как коммуникации компании с потребителями целевого рынка. Программы коммуникации должны создаваться под желаемые сегменты потребителей.

«Выращивание» клиентов. Стратегии «выращивания» клиентов обычно ориентированы на увеличение доли компании в затратах каждого клиента через расширение набора продуктов или услуг. Это включает перекрестные продажи и установление партнерских отношений с клиентами.

Стратегия удержания клиентов ориентирована на то, чтобы удержать клиентов, которых получила компания в результате поиска, отбора и привлечения.

В основе CRM-системы (Customer Relationship Management System – системы управления взаимоотношений с клиентами) лежит принцип персонализации обслуживания и установления долгосроч-

ных отношений с клиентами с целью удовлетворения их потребностей.

Относительно процессов управления клиентами выделяется два уровня CRM: *коммуникативный* (или оперативный), позволяющий совершенствовать взаимодействие с клиентами; *аналитический*, позволяющий обобщать и систематизировать клиентскую базу и делать соответствующие прогнозы.

CRM-системы позволяют фиксировать все процессы, которые протекают между клиентами и компанией, управлять этими процессами и накапливать информацию для повышения их эффективности.

Таким образом, задача поиска клиента и последующего его удержания принимает все более индивидуальный характер, идет борьба за каждого отдельного потребителя. В условиях жесткой конкуренции важно знать и постоянно изучать своего клиента не только с целью выявить его предпочтения, угадать скрытые желания, но понимать, по каким конкретным причинам клиент уходит к конкурентам.

Что следует предпринять компании для удержания потребителя? Японские специалисты предлагают проводить учет особенностей потребителя (клиента), используя концепцию «10 Р»:

- *price* (цена) – скидки, дисконтные и клубные карты;
- *purchases* (покупки) – поощрение при покупках (чем больше пользуешься продуктом, услугой, тем больше вознаграждение);
- *points* (баллы) – балльная система (баллы можно на что-то обменять);
- *partners* (партнеры) – совместные балльные системы с компаниями-неконкурентами;
- *prizes* (подарки) – покупая продукт или услугу, получаешь возможность получить подарок или поучаствовать в розыгрыше;
- *pro-bono* – общественно-полезная деятельность (покупая продукт или услугу, потребитель участвует в разного рода социальных программах);
- *privileges* (привилегии) – преимущества постоянных клиентов могут быть выражены, например, возможностью разместиться в гостинице без предварительного бронирования;
- *personalization* (персонификация) – индивидуализация обслуживания, к клиенту могут обращаться по имени или поздравлять с днем рождения и т. п.;
- *participation* (участие) – клиент участвует в процессе улучшения продукта (услуги), высказывая свое мнение, например, в групповых интервью или фокус-группе;
- *presto* (скорость) – оперативность в решении проблем.

Как видим, формирование приверженности (лояльности) клиентов – одна из проблем, которую решают компании, управляя своими клиентами. *Лояльность* (от англ. loyal – верный, преданный) – положительное отношение покупателя к бренду, торговой марке товара либо в целом к компании, которое предопределяет повторные покупки. Лояльный покупатель практически не замечает незначительных недостатков в обслуживании, качестве товара; активно рекомендует компанию и ее товар своим друзьям, родственникам и знакомым; мало чувствителен к снижению цен и другим мероприятиям по стимулированию сбыта, которые проводят конкуренты.

На формирование приверженности клиента оказывают влияние материальные и нематериальные факторы.

Материальные факторы ориентированы на потребность клиентов в получении выгоды, они опираются на экономию денег или времени. Их можно условно подразделить на традиционные и программные факторы.

К *традиционным факторам* лояльности относят расположение торговой точки (рядом с домом, офисом, на ежедневном маршруте), ассортимент товара (наличие нужных товаров), его качество и т. д. Эти факторы обеспечивают «*псевдолояльность*» потребителей (повторность покупок достигается не за счет осознанной эмоциональной приверженности клиента, а «автоматически»).

К *программным материальным факторам* относятся скидочные акции, «подарок за покупку», программы лояльности (дисконтные карты, подарочные сертификаты и ваучеры, бонусы, клубные карты и т. п.). Подобные программы лояльности специалисты называют «приманками» для потребителей.

Нематериальные факторы характеризуют качество обслуживания и отношение к клиентам. Они подразделяются на процедурные и персональные факторы. Интерес к нематериальным факторам российские компании стали проявлять совсем недавно. Они начали проводить обучение продавцов технике качественного обслуживания, выработали и стали реализовывать стандарты обслуживания, проводить регулярную оценку качества обслуживания клиентов.

Однако нематериальные факторы лояльности клиента не ограничиваются очевидными «персональными» составляющими качественного обслуживания. Очень большую роль в формировании удовлетворенности и, как следствие, лояльности клиента играют процедурные и организационные факторы качественного обслуживания. Только обучением продавцов решить вопрос формирования лояльности клиентов очень сложно, необходимо наряду с этим выстраивать *клиенто-*

ориентированную компанию, т. е. создавать привлекательный для клиента имидж компании, формировать корпоративную культуру обслуживания клиентов.

Вот почему многие российские компании предпочитают ограничиться введением дисконтных карт для клиента и не связываться с нематериальными факторами. Однако если руководитель понимает, что бизнес развивается достаточно быстро, постоянно появляются новые сети, конкуренция стремительно растет, нужно опираться на что-то более фундаментальное, чем бонусная программа или промо-акция.

5.3. Клиентинг – продажи, ориентированные на интересы и потребности покупателя

Продавать – это значит помочь покупателю получить то, что ему нужно, и способствовать при этом его хорошему настроению. До, во время и после покупки.

Р. Виллингем

5.3.1. Типы покупателей

Типичная ошибка, которую допускают многие руководители магазинов, считая, что их основная задача – продать товар. Во главу угла необходимо поставить задачу завоевания покупателя (клиента). И магазин будет успешен только благодаря постоянным клиентам, которые формируют стабильную выручку.

Клиентинг – это маркетинг отношений с покупателем, ориентация на его интересы и потребности. Это не продажа товара как такового, а предложение конкретного товара конкретному покупателю. В основе ориентации на клиента лежит высказывание «Поставьте каждого покупателя первым в очереди». Покупатель требует малого. Он хочет следующего:

- Будьте ко мне терпеливы и внимательны.
- Оказывайте помощь.
- Помогайте сделать выбор.
- При возникновении проблем становитесь на мою сторону.
- Говорите мне «Спасибо».

Всех покупателей, с точки зрения взаимоотношений с магазином, можно разделить на пять групп:

1. *Потенциальный покупатель*. Человек, который не видит потребности в посещении данного магазина или посещает магазин конкурента.

2. *Новый или случайный покупатель (посетитель)*. Зашел в магазин просто так, попробовать. Или по каким-то причинам не смог добраться до привычного магазина.

3. *Покупатель*. Покупает в данном магазине довольно часто, но активно рассматривает и другие магазины. Это может оказаться проявлением ложной лояльности или удовлетворенности товаром и процессом покупки.

4. *Постоянный покупатель*. Покупает в данном магазине чаще всего, так как удовлетворен товаром и процессом покупки.

5. *Приверженец*. Лояльный (преданный) покупатель, предпочитающий только этот магазин и рекламирующий его другим покупателям.

Итак, *лояльность* (от англ. слова *loyal* – верный, преданный) – это, прежде всего, положительное отношение покупателя к магазину. Лояльность – это эмоция клиента, который приходит в этот магазин, несмотря на наличие других, финансово более выгодных предложений на рынке. В этом и заключается ее основное отличие от удовлетворенности. Лояльность – это отнюдь не рациональная оценка магазина, а следствие неких, часто бессознательно воспринимаемых, факторов. Ведь когда покупатель лоялен, он может простить и более высокие цены, и отдельные погрешности в обслуживании.

Лояльный покупатель – тот, который положительно относится к магазину. Причем его мнение «магазин нравится» часто носит обобщенный характер. Спросите его «Почему?», и большинство не сможет дать вразумительный ответ. Лояльный покупатель всегда простит отдельные погрешности в виде временного ремонта или единичный случай плохого настроения у продавца; активно рекомендует магазин другим и приводит в магазин своих друзей и родственников; мало чувствителен к снижению цен у конкурентов и к их иным мероприятиям по стимулированию продаж.

Необходимо сделать так, чтобы сегодня покупатель проявил больше лояльности (т. е. купил больше и рекомендовал чаще), чем вчера, а завтра больше, чем сегодня.

5.3.2. Правила работы с покупателями

Действия продавца, которые эффективны при работе с покупателем.

1. Дайте покупателю осмотреться. Любому человеку в новом для него помещении нужно время на то, чтобы освоиться и почувствовать себя в безопасности. Поэтому не стоит подходить к зашедшему в магазин покупателю сразу. Новое помещение настораживает, пусть сначала покупатель осмотрится и расслабится.

2. Избегайте частицы «не». Фразы типа «Не нужна ли Вам моя помощь?», «Не подсказать ли Вам?» чаще всего заставят клиента дать отрицательный ответ. Задавайте вопросы в позитивной форме, забудьте о существовании частицы «не».

3. Поднимайте значимость покупателя. Любому человеку приятно отвечать на те вопросы, в ответе на которые он может выглядеть экспертом. Задавайте вопросы об опыте покупателя в пользовании подобным товаром, спрашивая о его критериях выбора – «Что Вам больше всего нравилось в Вашей старой модели? Что не нравилось?».

4. Разрывайте шаблоны. Мы привыкли к шаблонному поведению продавцов в магазинах. При общении используйте ходы и фразы, которых не ожидает покупатель. Замешательство покупателя позволит вам перехватить инициативу и привлечь его внимание (например, «Сегодня мы проводим среди покупателей исследование уровня комфортности вот этого кресла. Пожалуйста, присядьте сюда на несколько секунд и оцените по 10-ти балльной шкале насколько Вам комфортно в нем»).

5. Притягивайте внимание других покупателей. Известный эффект – когда к продавцу с вопросом подходит покупатель, и продавец начинает ему что-то рассказывать, за спиной спросившего покупателя останавливаются другие покупатели. Они покупают чаще тех, кто подходит с вопросами. Стимулируйте и поощряйте вопросы и обращения покупателей к вам – это притягивает внимание других посетителей магазина, готовых совершить покупку.

6. Комментируйте эмоции покупателя. Когда комментируют твои эмоции – становишься безоружным. Проговаривайте и разделяйте чувства и эмоции покупателя: «Я Вас понимаю – от такого выбора можно и растеряться. Давайте я в двух словах объясню, на что надо, в первую очередь, обращать внимание, и тогда все станет на свои места и будет легче выбрать».

7. Используйте юмор. Он помогает «включить» эмоции покупателя, тем самым, помогая ему совершить покупку. Поддерживайте шут-

ки и юмор ваших клиентов, даже если они кажутся вам не очень смешными. Сами используйте юмор в общении с покупателями, ведь людей с чувством юмора у нас достаточно.

Действия продавца, которых следует избегать при работе с покупателем.

1. Навязчивое приветствие, избитые фразы, типа «Могу я Вам чем-либо помочь?», «Что Вам подсказать?» уже изрядно надоели покупателям и часто приводят к быстрому обрыву контакта с однозначным ответом «Спасибо, я сам(а) посмотрю...», «Спрошу, когда понадобится ...» и т. д.

2. Страх перед покупателем. Он может проявляться в двух крайних формах – откровенном игнорировании покупателей или немотивированной агрессивности к покупателям. И то, и другое – защитная реакция от обращений и просьб.

3. Общение с коллегами. К двум беседующим продавцам подходят в три раза реже, чем к продавцу, стоящему одиноко. Люди не любят мешать. Вы можете упустить покупателя только лишь из-за того, что он не осмелился обратиться к вам за помощью, потому что вы общались в это время с коллегами.

4. Подмена деятельности. На рабочем месте эти продавцы откровенно скучают или занимаются «своими делами». Чтобы избегание покупателя не бросалось в глаза, они «имитируют» активную деятельность – расставляют и переставляют товар, наводят порядок, ходят «по делам» (т. е. делают все возможное, чтобы быть подальше от покупателей).

5. Усложнение процесса покупки. Часто случается в результате искреннего желания «помочь» покупателю, когда продавец настолько подробно и сложно рассказывает о всех нюансах и характеристиках продукта, что покупатель теряется и начинает сомневаться, нужен ли ему этот продукт с такими сложными «наворотами».

6. Сравнение с товаром с акцентом на негативе. Продавец начинает настоятельно рекомендовать один товар в ущерб другому, который выставлен в этом же (!) магазине. Таким образом, можно потерять доверие покупателя к салону, который продает «сомнительные» по качеству товары.

7. «Чистосердечный отворот». Продавец искренне, чисто «по-человечески» советует покупателю, где можно купить похожий товар дешевле, лучшего качества и т. д.

8. Самоутверждение за счет покупателя. Как правило, такие продавцы хорошо владеют информацией о продаваемом товаре, любят показать свою образованность и поучить покупателя уму-разуму, за-

бывая о том, что их главная задача – продавать. Часто пользуются оценочными суждениями в адрес покупателя.

9. Демонстрация своих личных проблем и магазина. Продавец охотно «делится» со своими личными проблемами и внутренними делами магазина.

Вопросы для самоконтроля

1. Что представляет процесс продажи?
2. Что понимают под активной продажей и ее отличия от традиционной?
3. Охарактеризуйте этапы активной продажи.
4. Что понимают под стилем продаж?
5. Какие факторы влияют на результативность продаж?
6. Охарактеризуйте содержание стратегий расширения клиентской базы.
7. Охарактеризуйте типы покупателей.
8. Что такое клиентинг?
9. Охарактеризуйте действия продавца, которые эффективны при работе с покупателями.
10. Каких действий следует избегать продавцу при работе с покупателями?

Задания

Задание 1. Составьте перечень типичных ошибок, которые часто допускают продавцы в обращении с покупателями (на вашем личном опыте или на примере магазина, который вы часто посещаете).

Задание 2. К какому типу покупателей вы относитесь? Ответ обоснуйте.

6. СТАНДАРТИЗАЦИЯ ТОРГОВОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ

План

1. Организационная культура и этика поведения торгового персонала.
2. Стандарты бизнес-процессов магазина.
3. Организация контроля продаж. Эффективность продаж.

Л.: [2], [11]–[15], [24], [26].

6.1. Организационная культура и этика поведения торгового персонала

В общем понимании организационная культура – совокупность взглядов, ценностных ориентации и норм поведения, какие разделяются членами организаций. В организационной культуре находит отражение имидж компании, и она рассматривается как средство, способствующее установлению взаимопонимания между нею и ее окружением.

Исследователи утверждают, что организационной культуре свойственны три аспекта:

- *интеграционный аспект* – организационная культура интегрирует когнитивные и поведенческие пласты;
- *факторный аспект* – организационная культура концентрируется на разнообразных факторах, в которых находят отражение поведение людей и их разнообразный опыт;
- *когнитивный аспект* относится к тому, что сотрудники обладают аккумулированными коллективными знаниями, имеющими выход на то, что надо делать и как действовать.

Следовательно, организационная культура является одним из необходимых элементов системы управления бизнес-процессами.

Процесс формирования организационной структуры включает несколько взаимосвязанных этапов, представленных на рисунке 11.

Основой формирования организационной культуры является определенность миссии компании, ее целей и стратегий. Анализ существующей культуры осуществляется с целью выявления ее соответствия тем целям и задачам, которые стоят перед компанией. Высокая динамика рыночной среды постоянно генерирует это несоответствие, следовательно, необходимо постоянно вести корректировку организационной культуры, которая сложилась в организации. Заключительным этапом формирования организационной структуры

выступает оценка уровня соответствия культуры окружению компании.

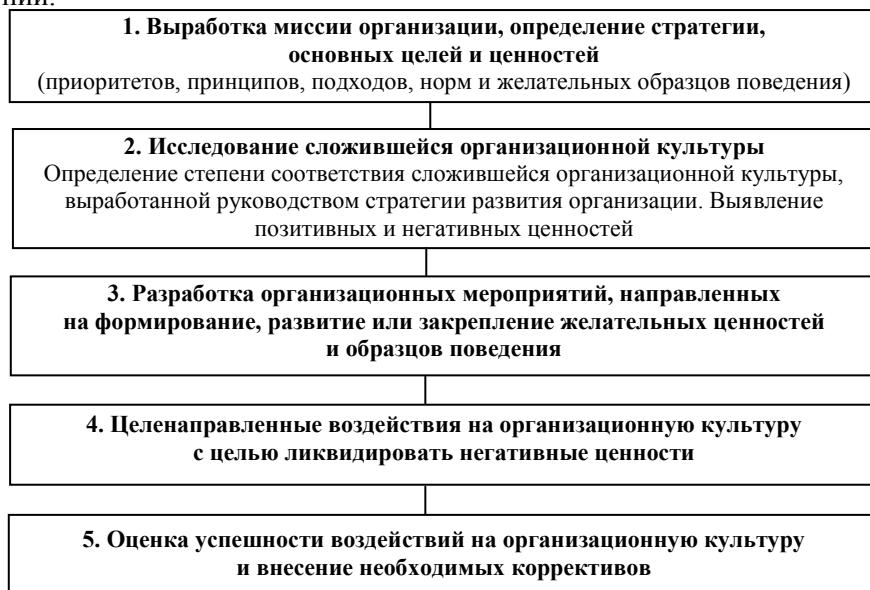


Рисунок 11 – Этапы формирования организационной культуры

Организационная культура продаж является составным элементом организационной структуры компании в целом, т. е. это совокупность прогрессивных норм, правил и стандартов, принятая и поддерживаемая в области организационных отношений в сфере продаж товарной продукции. Формирование организационной культуры товарных продаж преследует достижение следующих целей:

1. *Расширение глубины взаимоотношений с клиентом.* Высокий имидж компании, уровень клиентов способствуют расширению с ними взаимовыгодных отношений.

2. *Оптимизация клиентской базы.* Высокие стандарты обслуживания клиентов, вытекающие из высокоэффективной организационной культуры, требуют от них соблюдения определенных норм и правил поведения. Это не всегда устраивает отдельные группы клиентов.

3. *Увеличение нормы прибыли.* Построение культуры продаж не обязательно означает снижение цен для увеличения объема реализации. Большинство клиентов предпочитают цене качество товара. Однако качество должно быть осязаемо для клиента, а не формулироваться на уровне деклараций.

4. *Увеличение прибыльности на единицу продукта, услуги или клиента.* Эффективность продаж до недавнего времени оценивалась общим объемом продаж. Организационная культура разделяет данный показатель по видам продуктов и услуг.

5. *Увеличение доли присутствия на целевых рынках.* Организационная структура продаж направлена не только на работников компании, но и на ее окружение (особенно на клиентов). Забота о клиенте, повышение выгод от приобретенной продукции позволяют компании успешно развиваться.

Организационная культура продаж включает набор основных ценностей, представлений, убеждений, отношений, обычаев и других способностей и привычек, разделяемых или приобретаемых членами сбытовой группы. Методы, которые использует торговый персонал для передачи соответствующих ценностей и убеждений другим, включают в себя церемонии и обычаи, легенды, символы и язык.

Церемонии и обычаи – это детально спланированные процедуры, разработанные для особых случаев. Например, церемония – это установленный порядок работы (поведения) при проведении совещаний по организации продаж, на которых закрепляют определенные ценности, формируются обязательства людей, разделяющих какие-либо ценности, и чествуют тех, кто отличился и достиг высоких результатов на работе. *Обычаи* – это сформировавшиеся формы поведения торгового персонала (например, высокий уровень обслуживания клиентов независимо от их статуса).

Символы – знаки, которые связаны с обозначаемым им предметом. Церемонии, предания, слоганы и обычаи до известной степени являются символами. Они означают глубоко укоренившиеся ценности организации. Еще один важный символ представляет собой материальный предмет, подтверждающий признание организацией заслуг человека (например, организации присуждают награды за заслуги).

Фактические символы являются сильным инструментом, так как фокусируют внимание людей на определенном объекте. Значимость физических символов состоит в том, что они всем напоминают о культурных ценностях. Если эти символы согласованы с проводимыми церемониями, преданиями и ценностями, то они являются мощными культурными факторами.

Язык. Многие компании используют слоганы, метафоры и другие языковые формы того или иного сообщения. Слоганы легко запоминаются и могут повторяться сотрудниками и клиентами компании. Слоганы представляют собой эффективный способ демонстрации

культурной среды. В таблице 10 показана взаимосвязь культуры со средствами ее передачи торговому аппарату.

В левой колонке таблицы представлены определенные культурные ценности и убеждения; в правой колонке даются примеры внедрения культуры посредством применения церемоний, преданий, символов и слоганов. Таким образом, менеджеры и торговые агенты разделяют систему убеждений, которая поддерживает организационную и сбытовую стратегии.

Организационная культура продаж формирует *этику поведения торгового персонала*, основанную на следующих принципах: быть честным; поддерживать конфиденциальность и доверие; следовать принятым правилам и вести себя подобающим образом; быть справедливым по отношению к другим; демонстрировать преданность компании, коллегам и клиентам и т. п.

Этика поведения рассматривается относительно коллег по продажам продукции, работодателей и клиентов.

Этика поведения по отношению к коллегам. При работе с торговым персоналом, например, менеджеру по продажам приходится рассматривать пять этических вопросов: «До какой степени можно оказывать давление на продавца? Какова должна быть территория продаж конкретного агента? Надо ли быть честным с торговым агентом? Что делать, если агент заболел? Какие права должны быть у работника?».

Таблица 10 – **Приемы культурных ценностей, убеждений и их внедрение в торговый аппарат**

Культура	Внедряемая культура
<p><i>Разделяемые ценности:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • награда за хорошие результаты труда; • бесплатное обслуживание потребителей; • сотрудники – часть семьи; • выполнение контрольных норм сбыта. <p><i>Разделяемые убеждения:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ориентация на потребителя; • нам нравится эта компания; • мы – одна команда; • компания заботится о нас; • качество трудовой жизни; • мы – профессионалы 	<p><i>Разделяемые церемонии:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • ежегодные награды за достойное обслуживание потребителей; • ежемесячные собрания для признания заслуг людей, на 100% выполнивших все контрольные нормы продажи. <p><i>Распространяемые предания:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • менеджеры по продажам, помогающие своим торговым агентам преуспеть; разрешение их личных проблем; • значительные усилия, направленные на удовлетворение потребителей легендарными торговыми агентами. <p><i>Разделяемые символы и слоганы:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • «наведем мосты» для создания крепких взаимоотношений с потребителями; • «должность не играет для нас большой роли» (равенство всех членов организации);

	<ul style="list-style-type: none"> • открытые кабинеты для легкости общения; • специальные почетные значки для лидеров в обслуживании потребителей и продаже товаров
--	--

При решении этих вопросов проявляются нормы поведения, продиктованные социальным статусом менеджера по продажам. Его поведение будет раскрываться в установлении норм продаж, в контроле продаж, распределения территорий продаж и т. д. Однако менеджеры при этом должны соблюдать этические нормы и коны, которые имеют отношение к правам их подчиненных.

Этика взаимоотношений с работодателями. Торговые агенты, как и менеджеры по продажам, могут быть участниками следующих ситуаций: злоупотребление имуществом компании; работа на стороне; мошенничество; нанесение ущерба коллегам по работе; кража технологий и т. д. В этих случаях работодатели считают, что поведение персонала противоречит нормам этического поведения и является недопустимым.

Этика отношений с клиентами. При работе с клиентами может возникнуть множество спорных этических ситуаций, а именно: предложение покупателю взятки или подарка; представление покупателю искаженной информации о товаре; ценовая дискриминация клиентов; предложение товаров в нагрузку; осуществление взаимных сделок, ограничивающих конкуренцию на рынке и т.д. В каждом из этих случаев доминирующее положение занимают нормы и ценности, прописанные организационной культурой.

В системе этического поведения особое место занимает *этика управления продажами*, так как она в целом отражает культуру продаж компании. Для того чтобы компания сформировала эффективную систему этического поведения, менеджеры должны выполнить ряд принципиальных действий.

1. *Следование за лидером.* Генеральный и исполнительный директора компании, президент и вице-президент должны, безусловно, бороться за этичное поведение в компании. Другие будут следовать их примеру. Их речи, интервью и действия должны постоянно согласовываться с этическими ценностями организации.

2. *Важен выбор лидера.* Только самые честные люди, придерживающиеся высшего уровня стандартов и ценностей, должны занимать руководящие должности.

3. *Введение этического кодекса.* Этический кодекс – это официальное заявление компании о своих ценностях, имеющих отношение к вопросам этики и социальной ответственности. Существует два типа этических кодексов: заявления, основанные на принципах

пах, и заявления, основанные на политике. Заявления, основанные на принципах, определяют фундаментальные ценности и включают в себя общие формулировки, касающиеся ответственности, качества продукции и обращения с работниками. Заявления, основанные на политике, обычно описывают процедуры, используемые при определенных этических ситуациях (например, конфликта интересов, соблюдения законов).

4. *Создание этических структур.* Этические структуры представляют собой различные системы, должности и программы, которые компания может создавать для того, чтобы обеспечить этическое поведение. Многие фирмы организуют комитеты по этике. Комитет по этике – это группа исполнителей, в обязанности которой входит контроль этики компании.

5. *Поощрение информирования о неэтичном поведении.* Компании могут создавать механизм информирования о неэтичном поведении своих сотрудников. Работников, которые доводят информацию до руководства о неэтичном поведении других, следует поощрять.

6. *Создание этического климата для продаж.* Единственным важнейшим фактором для создания климата, способствующего этическому поведению продавцов, являются действия, предпринимаемые менеджерами высшего звена. Менеджеры по продажам должны помогать усовершенствовать и поддерживать этический кодекс организации, доносить до своих подчиненных (менеджеров и их агентов) правила этики и свою непримиримую позицию относительно неэтичного поведения.

7. *Создание систем контроля.* Система контроля должна быть направлена на пресечение неэтичного поведения торгового персонала, что значительно повысит эффективность управления продажами. Один из действенных способов – это правильная организация и контроль «тайных покупателей».

Таким образом, правила этики – это механизм создания благоприятного климата продаж. Соблюдение этих правил позволяет компании избегать конфликтов, возникающих из-за промахов в общении; произвести хорошее впечатление о себе, не затрачивая на это особых усилий; расположить к себе клиента, не принижая собственного достоинства и т. д.

6.2. Стандарты бизнес-процессов магазина

6.2.1. Понятие стандарта, содержание и правила разработки и оформления

Одним из эффективных инструментов обеспечения высокого уровня качества торгового обслуживания является стандартизация торговых процессов, в том числе и обслуживания покупателей.

За рубежом получила распространение практика использования при обслуживании клиентов четких однотипных решений типичных задач, возникающих в процессе работы. Такие типовые решения, закрепленные в одном или нескольких документах, являются обязательными для исполнения работниками предприятий. Такой документ или, как правило, свод документов специалисты называют «стандартом обслуживания». За рубежом стандарты обслуживания применяются в торговле, организациях общественного питания, туризма, автосервиса, банковских учреждениях и других сферах деятельности.

Использование стандартов обеспечивает решение следующих важных задач:

- повышение производительности труда;
- быстрое воспроизводство технологий обслуживания;
- создание корпоративной культуры;
- выявление типичных ошибок при реализации функций бизнес-процессов обслуживания клиентов;
- создание прозрачной системы карьерного роста на основе принятых в организации критериев обслуживания;
- сокращение сроков адаптации новых сотрудников;
- совершенствование бизнес-процессов обслуживания клиентов.

Использование стандартов обслуживания, в конечном итоге, позволяет повысить конкурентоспособность торговой организации за счет повышения качества обслуживания клиентов, повышения имиджа организации, создания единого корпоративного стиля работы.

В отличие от положений и инструкций стандарты обслуживания увязывают воедино весь комплекс вопросов по решению задач повышения качества обслуживания, так как разрабатываются на единой методологической основе. При разработке стандартов обслуживания используются количественные оценки качества работы, что позволяет объективно оценить работу торгового персонала,

а это, в свою очередь, мотивирует персонал повышать качество своей работы.

Однако использование стандартов обслуживания целесообразно не во всех случаях, а только если соблюдаются следующие принципиальные условия:

- стандартизируемая работа достаточно однородная и распределяется между персоналом по единой схеме;
- объемы работ относительно постоянны;
- количественные и качественные параметры напрямую вытекают из содержания рабочих процессов и не требуют фиксации этих параметров самим работникам вручную.

Стандарт – это документ, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации.

Для любого магазина, в первую очередь, рекомендуется следующее:

1. Процедура открытия магазина.
2. Бизнес-процессы управления ассортиментом, это:
 - документы, регламентирующие ассортиментную политику;
 - товарный классификатор и ассортиментная матрица.
3. Стандарты работы с поставщиками.
4. Основные бизнес-процессы товародвижения, это:
 - заказ, поставка и приемка товара;
 - работа склада; перемещение товара со склада в торговый зал;
 - работа с покупателем в торговом зале;
 - оформление покупки и работа на кассе;
 - послепродажное обслуживание;
 - проведение инвентаризации;
 - стандарты мерчандайзинга.
5. Стандарты работы персонала.

Стандарт открытия магазина позволяет в значительной мере сократить временные финансовые издержки по открытию нового торгового объекта (магазина), особенно для сетевых компаний.

Стандарт управления ассортиментом – документ, описывающий работу с ассортиментом на основе данных об особенностях целевой покупательской аудитории, концепции и позиционирования магазина, а также имеющихся ресурсов (финансы, поставщики, особенности рынка).

Стандарт работы с поставщиками – документ, регламентирующий хозяйственные связи с поставщиками. Согласуется с юридической и финансовой службами.

Стандарт организации товародвижения – документ, описывающий технологию работы конкретного сотрудника при выполнении отдельных бизнес-процессов, а также содержащий необходимые формы документов (бланков).

Стандарт мерчандайзинга – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в торговой организации.

Стандарт работы персонала – документ, который определяет, как сотрудник должен выполнять свои обязанности в соответствии с должностной инструкцией. Требования к специалистам в области розничных продаж представлены в приложении Н.

Примерная структура стандартов бизнес-процессов магазина представлена в таблице 11.

Таблица 11 – Примерная структура стандартов бизнес-процессов магазина

Наименование бизнес-процесса (стандарта)	Примерная структура (содержание)
Стандарт открытия	Месторасположение. Здание и помещение под магазин. Оформление магазина. Торговое оборудование и оргтехника. Рекомендуемый ассортимент. Персонал. Процедура открытия
Стандарт управления ассортиментом	Включает следующее: 1. Положение об ассортиментной политике (документ, регламентирующий стратегический аспект управления ассортиментом). 2. Товарный классификатор. 3. Ассортиментная матрица
Стандарт работы с поставщиками	Включает Положение о работе с поставщиками, содержащее: <ul style="list-style-type: none"> • общие положения (портрет желаемого поставщика); • процесс заключения договоров с поставщиками; • процедуру заказа товара; • переоценку товаров; • финансовые условия; • процедуру возврата товаров (в том числе по браку); • порядок взаимодействия по рабочим вопросам
Стандарт организации товародвижения	Включает следующее: 1. План поставок. 2. Бланк контроля присутствия ассортимента на местах. 3. Инструкция экспедитора.

Окончание таблицы 11

Наименование бизнес-процесса (стандарта)	Примерная структура (содержание)
	<p>4. Инструкция по приемке товаров.</p> <p>5. Инструкция по организации работы склада.</p> <p>6. Инструкция по перемещению товара со склада в торговый зал.</p> <p>7. Работа с покупателем в торговом зале (последовательность действий продавца при работе с покупателем при получении дисконтной карты, в примерочной, при процедуре проверки товара, упаковке товара).</p> <p>8. Стандарт работы кассира-операциониста (обязанности перед началом и окончанием смены, при обслуживании покупателя на кассе, требования к приему, хранению и инкассации денежных средств).</p> <p>9. Действия продавца при гарантийном обслуживании товара.</p> <p>10. Действия продавца при возврате товара.</p> <p>11. Инструкции по проведению инвентаризации и миниревизий</p>
Стандарт мерчандайзинга	<p>Включает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • общие положения; • типовая схема планировки торгового зала; • планограмма выкладки товаров
Стандарт работы персонала	<p>Включает следующее:</p> <ul style="list-style-type: none"> • необходимый минимум знаний о компании, принципах работы и принятых правилах взаимоотношений между сотрудниками; • необходимый минимум знаний о товаре; • правила внутреннего распорядка; • стандарт внешнего вида отдельно для мужчин и женщин; • основные правила продажи и обслуживания покупателей (для продавцов-консультантов)
Внедрение стандартов и контроль их исполнения	<p>Тесты и опросники для уровня знаний персонала.</p> <p>Оценочный лист магазина.</p> <p>Инструкция по проверке розничного торгового объекта.</p> <p>Оценочный лист для ежедневной оценки работы персонала (например, продавца-консультанта, кассира).</p> <p>Положение о проведении аттестации</p>

При разработке и внедрении стандартов следует учесть следующие требования:

1. Стандарты разрабатываются под конкретную торговую организацию (магазин).

2. Если технологии можно стандартизировать (практика показывает, что даже нестандартные ситуации поддаются стандартизации), то психологическая составляющая не всегда и не полностью поддается стандартизации.

3. Важно не переборщить. При чрезмерном увлечении стандартизацией сначала разрабатываются базовые стандарты, потом дополнительные, далее дополнительные уточняющие и т. д. Во всем нужно знать меру.

4. При разработке стандартов для вашего магазина нельзя забывать про нормативные документы, регламентирующие организацию торговли и работу розничных торговых объектов.

5. Выполнять стандарты придется персоналу, работающему в магазине. А это дополнительный психологический фактор. Поэтому необходимо продумать грамотную процедуру внедрения стандартов, в ходе которой придется не только указать, что и как нужно сделать, но и подробно объяснить, зачем все это нужно; почему это именно так работает; почему это поможет персоналу в работе.

Требования к поведению (выполнению определенных действий или операций), в свою очередь, необходимо будет не только разъяснить и заставить выучить, но и отработать на практике, чтобы сформировать прочный навык, выполняемый сотрудниками без лишних раздумий.

Иными словами, просто прописать стандарты недостаточно. Необходимо приложить дополнительные усилия для повышения квалификации и сознательности торгового персонала.

Требования к написанию стандартов следующие:

- стандарт прописывается для конкретного магазина с учетом его формата и иных значимых характеристик функционирования;
- стандарт прописывается для выделенной области работы магазина или должности с обозначенными задачами деятельности, функциональными обязанностями и критериями оценки;
- стандарт – это короткий документ, в нем не следует излагать ненужных введений и предисловий, лишнего текста; он прописывается конкретным языком, так, чтобы у сотрудника, для которого стандарт предназначен, не возникало дополнительных вопросов, что именно нужно сделать.

Поэтому для регламентов общего характера подходит таблица с текстом или перечень требований с конкретными формулировками; для отдельных рабочих операций – лучше использовать схему или четко прописывать последовательность действий или требований; для работы с клиентами – правила поведения в разных ситуациях.

Правильный стандарт – это тот, который легко выучивается наизусть и выполняется сотрудником компании, для которого этот стандарт и предназначен.

Стандартизация бизнес-процессов магазина проходит в несколько этапов: разработка стандартов, процесс их внедрения, контроля их исполнения.

6.2.2. Стандарты мерчандайзинга

Необходимость разработки стандарта мерчандайзинга продиктована следующими условиями:

- определение всех требований к системе мерчандайзинга с учетом специфики товара, особенностей покупательской аудитории и концепции магазина;
- информирование персонала о действиях в целях организации и поддержания системы мерчандайзинга в магазине;
- выработка оценки результатов действия сотрудников по поддержанию системы мерчандайзинга в магазине.

Стандарты мерчандайзинга состоят из следующих разделов:

1. Общие положения – общие правила мерчандайзинга для товаров, которыми торгует магазин.

2. Типовая схема планировки торгового зала – план-схема размещения торгового оборудования в зале с указанием размеров торгового зала и оборудования, а также обозначением расположения товарных групп.

3. Планограмма выкладки товаров. Планограмма представляет собой графическое изображение выкладки товаров на конкретном оборудовании магазина с комментариями. Графическое изображение может быть в виде фотографии, схемы и рисунка.

Обязательными элементами стандартов мерчандайзинга являются следующие положения:

- требования к ассортиментному ряду – перечень обязательных для представления в данной группе позиций товаров;
- требования к количеству каждого представления наименования товара – указание минимально допустимого количества по каждому наименованию (артикулу);
- требования к фэйсингу – определение расположения товаров в первом ряду стеллажа (витрины);
- количество упаковок товаров одного наименования;
- определение «лицевой» стороны упаковки;

- угол размещения товара (для штучного товара);
 - для продуктов питания – размер выставленного весового товара, размер куска со срезом и расположение среза;
 - последовательность расположения различных наименований одного бренда;
 - требования к размещению рекламных материалов;
 - требования к ценнику;
 - расположение ценника;
 - оформление и содержание ценника;
 - дополнительное оборудование и приспособления для размещения некоторых видов товаров (специальные держатели, подставки и т. п.);
 - дополнительные пояснения и комментарии отношения особенностей размещения отдельных товаров;
 - пояснения по размещению товара в случае отсутствия каких-либо позиций или товарных групп;
 - информация о сезонных изменениях ассортимента, выделяемой под сезонный товар площади и выкладки, оформление и содержание ценника.
- Процесс разработки стандарта мерчандайзинга осуществляется в следующей последовательности:
- проводится анализ ассортимента, используя наиболее подходящие методы;
 - по результатам анализа и с учетом основных правил мерчандайзинга следует выполнить необходимые изменения в планировке торгового зала и выкладке товаров;
 - оценивать результаты продаж в течение 3–4 месяцев;
 - составление стандарта.

6.3. Организация контроля продаж. Эффективность продаж

6.3.1. Внутренний и внешний контроль продаж

Контроль продаж – это система, которая дает возможность в любой момент узнать, что происходит и делается в области продаж: сколько контрактов заключено, на каком этапе переговоры, насколько загружены сотрудники и т. д.

Сущность контроля состоит в том, что он предоставляет информацию для принятия решений и потом дает возможность их воплощать. Это

решения о том, что делать дальше, имея поставленные цели и сложившуюся ситуацию.

При реализации контроля, в первую очередь, необходимо дать ответ на два основных вопроса:

- Что контролировать, чтобы решения (и действия на их основе) приводили к результату?

- Как это делать эффективно?

Объектами контроля продаж являются политика продаж, организация продаж, торговый персонал, каналы распределения и т. д.

Таким образом, в системе управления продажами контролю подлежат важные, ключевые показатели:

- *Итоговые* (продажи в натуральном и стоимостном выражении; первые или повторные продажи; ведущие клиенты; отгрузка и оплата товара; дебиторская задолженность и т. д.).

- *Промежуточные* (контакты, их регулярность, частота и динамика; движение клиентской базы).

- *Характеризующие эффективность ключевых этапов процесса продаж* (как быстро отсылают коммерческие предложения; как работают с возражениями клиентов и т. д.).

Контролируя продажи, всегда следует рассматривать два уровня контроля: системный – показатели продаж в целом, и личный – показатели сотрудников.

Системный уровень позволяет двигаться к запланированному объему продаж и видеть картину в целом, отмечать своевременно тенденции на рынке. Личный уровень позволяет оценивать эффективность каждого отдельного сотрудника и при необходимости делать коррективы, причем не в конце месяца, когда выяснится, что сделок и контрактов нет, а по количеству и частоте контактов.

Для обеспечения результативности контроля продаж принимается ряд решений организационного и психологического плана.

Организационные решения работают сами, без специального приложения усилий, «естественным порядком вещей». Здесь можно выделить контроль внутренний – контроль того, что происходит внутри компании, оговорено и требуется ей. Это регулярные отчеты, где сотрудники предоставляют показатели своей работы; регулярные производственные совещания, которые позволяют отслеживать динамику продаж и т. д. Внутренний контроль – контроль показателей («что делать, какие итоговые и промежуточные результаты»).

Кроме этого компания должна контролировать еще и процесс их достижения, т. е. «как делать». И здесь внутренний контроль действий сотрудника на рабочем месте не всегда может быть эффектив-

ным и точным. Поэтому, особенно, если отдел большой, часто прибегают к использованию *внешнего контроля*. Это тестовые звонки или посещения, контроль в формате «таинственный покупатель», когда совершается реальная покупка, отслеживаются все требуемые с сотрудников стандарты работы.

Психологические решения. Это решения в области человеческих отношений, т. е. контролируется только то, в отношении чего контроль заявлен. Недопустимо контролировать и тем более наказывать за то, что не было оговорено заранее. Это дезориентирует подчиненных, снижает их самостоятельность, ответственность и результативность работы.

Чем выше уровень компетентности сотрудника, тем меньше требуется контроля правильности выполнения им своих функций, чем ниже уровень компетентности, тем больше требуется контроля. Поэтому при проведении контроля необходимо учитывать эти два фактора, чтобы можно было точно дозировать контроль – так, чтобы он и не был чрезмерным, и при этом приводил к нужному результату.

Внутренний контроль продаж – это система, состоящая из входа элементов, выхода и совокупности таких звеньев, как среда контроля, центры ответственности, техника контроля, процедуры контроля, система учета.

В качестве основных целей функционирования системы внутреннего контроля (аудита) организации можно назвать сохранение и эффективное использование разнообразных ресурсов и потенциала коммерческой организации; своевременную адаптацию организации к изменениям во внутренней и внешней среде; обеспечение эффективного функционирования организации и ее устойчивости и максимального развития в условиях многоплановой конкуренции.

К основным задачам системы внутреннего контроля относятся задачи, способствующие достижению следующих показателей:

- соответствие продаж принятому курсу действий организации (целям и стратегиям);
- устойчивость организации в финансово-экономическом и рыночном отношении;
- сохранность ресурсов и потенциала организации;
- рациональное и экономное использование всех видов ресурсов;
- соблюдение работниками организации установленных административных требований, правил и процедур;
- обеспечение должного уровня продаж и т. д.

Одной из форм внутреннего контроля продаж является внутренний аудит, т. е. регламентированная внутренними документами организации деятельность по контролю различных элементов управления продажами, осуществляемая представителями специального контрольного органа.

Цель внутреннего аудита продаж – помощь органам управления организации в осуществлении эффективного контроля над различными звеньями (элементами) системы продаж. Основной задачей внутренних аудиторов является обеспечение органов управления продажами контрольной информацией по различным вопросам. При этом внутренние аудиторы осуществляют оценку адекватности системы контроля целям и задачам контрольной деятельности; оценку эффективности продаж на основе экспертных оценок различных элементов деятельности по продажам товарной продукции; представляют обоснованные предложения по совершенствованию продаж и системы контроля.

Внешний контроль осуществляют, как правило, консультационные фирмы. Рекламные агентства, например, могут, наряду с оценкой эффективности рекламной кампании, оценить соответствие деятельности по продажам продукции конкретным рыночным условиям. Фирмы, занимающиеся исследованиями рынка, оценивают сравнительную динамику продаж и отношение потребителей к товарам организации. Аудиторские фирмы могут осуществить всеобъемлющий анализ эффективности продаж в целом.

6.3.2. Эффективность продаж

Эффективность продаж – относительный эффект, результативность данного вида деятельности компаний. В литературе отмечается, что эффективность определяется на основе количественных и качественных показателей продаж товарной продукции.

К количественным показателям работы относят следующие показатели:

- достигнутые поступления от продаж;
- получение прибыли;
- полученный процент валовой маржи прибыли;
- объем продаж на потенциального клиента;
- объем продаж на фактического клиента;
- поступления от продаж как процент от потенциальных продаж;
- число заказов;

• объем продаж новым потребителям и число новых потребителей. Все эти показатели связаны с выходом реализованной продукции. *К качественным показателям работы* относятся следующие:

1. *Навыки и умения по продажам.* Они могут ранжироваться на основе ряда факторов:

- установление взаимопонимания с потребителем и его углубление;
- идентификация потребительских запросов, способность задавать правильные вопросы;

- качество презентаций при продажах;

- использование визуальных средств;

- способность снимать возражения и завершать сделку продаж.

2. *Взаимоотношения с потребителями:*

- Как хорошо воспринимается потребителем торговый объект?

- Насколько потребители удовлетворены обслуживанием, надежностью работы торгового объекта?

- Как часто потребители жалуются?

3. *Организация работы персонала.* Насколько хорошо он знает свои должностные обязанности и стандарты, регламентирующие его работу.

4. *Сотрудничество и отношение к работе.* В какой степени торговый персонал выполняет следующее: реагирует на цели, устанавливаемые руководством для того, чтобы повысить показатели работы; позитивно реагирует на предложения, сделанные с целью совершенствования приемов продажи; самостоятельно проявляет инициативу и т. д.

Использование количественных и качественных показателей является взаимосвязанным. Например, плохое соотношение между объемом продаж и числом общений неизбежно обратит внимание руководителя на навыки и умения торгового персонала, взаимоотношения с потребителями и глубину знания ассортимента и конкретного товара.

Помимо основных показателей учитывается и количественный показатель коэффициента качества обслуживания. Основу этого показателя составляют совокупные отзывы покупателей, отражающие степень их удовлетворенности торговым обслуживанием.

Коэффициент качества обслуживания ($K_{ко}$) определяется по формуле

$$K_{ко} = \frac{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3}{\sum X_1 + \sum X_2 + \sum X_3 + \sum X_4},$$

где X_1 – оценки покупателей по обслуживанию на «отлично»;
 X_2 – оценки покупателей по обслуживанию на «хорошо»;
 X_3 – оценки покупателей по обслуживанию на «удовлетворительно»;
 X_4 – оценки покупателей по обслуживанию на «неудовлетворительно».

При коэффициенте, равном 1–0,9, обслуживание оценивается как отличное; 0,89–0,8 – хорошее; 0,79–0,7 – удовлетворительное; ниже уровня 0,7 – неудовлетворительное.

Вопросы и задания для самоконтроля

1. Что понимают под организационной культурой?
2. Перечислите этапы формирования организационной культуры.
3. Что понимают под стандартом и для чего он нужен?
4. Перечислите бизнес-процессы магазина, которые можно стандартизировать.
5. Требования к разработке и оформлению стандартов.
6. Что понимают под стандартом мерчандайзинга?
7. Перечислите разделы стандарта мерчандайзинга.
8. Как осуществляется контроль продаж?
9. Какие количественные и качественные показатели характеризуют эффективность продаж?
10. Как рассчитывается коэффициент качества обслуживания?

КОНТРОЛЬНЫЙ ТЕСТ «УСПЕШНЫЕ ПРОДАЖИ»

Закончите фразу, выбрав один или несколько правильных ответов из предложенных ниже вариантов.

1. Продажи, которые направлены на то, чтобы показать покупателю, каким образом приобретенный товар поможет повысить прибыльность (эффективность) его деятельности, называются:

- а) миссионерские;
- б) креативные;
- в) активные;
- г) прогрессивные.

2. Объектом управления продаж являются:

- а) товар;
- б) услуги;
- в) торговый персонал;
- г) покупатели (клиентская база).

3. Что из перечисленного не относится к законам мерчандайзинга?

- а) эффективный запас;
- б) представление товара;
- в) расположение товара;
- г) презентация цены.

4. Концепция мерчандайзинга включает:

- а) два уровня;
- б) три уровня;
- в) четыре уровня;
- г) пять уровней.

5. В мировой практике оптимальным считается соотношение торговой и неторговой площади магазина как:

- а) 50:50;
- б) 50:60;
- в) 50:70;
- г) 50:80.

6. Доля площади для покупателей в торговом зале должна составлять:

- а) 30–35 %;
- б) 40–45 %;

- в) 50–55 %;
- г) 60–70 %.

7. К «горячим» зонам в торговом зале относятся:

- а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- б) полки с левой стороны в направлении движения покупателей;
- в) периметр торгового зала;
- г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».

8. К «холодным» зонам в торговом зале относятся:

- а) полки с правой стороны в направлении движения покупателей;
- б) углы торгового зала;
- в) периметр торгового зала;
- г) боковые стенки стеллажей (гондол) и перекрестки «троп покупателей».

9. «Золотой треугольник» – это:

- а) площадь, расположенная между входом в магазин, кафетерием и кассой;
- б) площадь, расположенная между входом в торговый зал, основной и дополнительной точкой продаж определенного товара;
- в) площадь, расположенная между входом в торговый зал, кассой и ходовым (основным) товаром;
- г) площадь, расположенная между самыми ходовыми товарами.

10. Определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале – это:

- а) размещение товаров;
- б) выкладка товаров;
- в) презентация товара;
- г) расположение товара.

11. Место в торговом зале, где размещается часть ассортимента какой-нибудь товарной группы, называется:

- а) выкладка товаров;
- б) основная точка продаж;
- в) дополнительная точка продаж;
- г) перекрестная точка продаж.

12. Место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя, называется:

- а) основная точка продаж;
- б) дополнительная точка продаж;
- в) корпоративный блок;
- г) перекрестная точка продаж.

13. К основным концепциям представления товара относят:

- а) идейное представление;
- б) театрализованное представление;
- в) респектабельно-специализированное представление;
- г) представление новинок.

14. Прием, который применяется для того, чтобы разрушить монотонность рядов выставленных товаров, обеспечить возможность свободно взять товар, а также для привлечения внимания покупателей называется:

- а) «правило двух пальцев»;
- б) «правило кариеса»;
- в) «правило FIFO»;
- г) «правило фэйсингов»;

15. Единица товара, повернутая к покупателю лицевой стороной, называется:

- а) категория;
- б) фэйсинг;
- в) артикул;
- г) экспонат.

16. К специальной выкладке не относят:

- а) массовую выкладку;
- б) выкладку на дисплеях;
- в) выкладку навалом;
- г) выкладку в открытых холодильных витринах.

17. Совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца, называется:

- а) товарной группой;
- б) товарной категорией;

- в) товарной разновидностью;
- г) товарным ассортиментом.

18. Товарный классификатор делит все товары на следующие уровни:

- а) классы;
- б) подклассы;
- в) товарные группы;
- г) товарные категории.

19. Полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары, называется:

- а) ассортиментный перечень;
- б) товарный классификатор;
- в) ассортиментный минимум;
- г) ассортиментная матрица.

20. К ценовым средствам стимулирования относят:

- а) дискриминационную (выборочную) скидку;
- б) зачетные талоны;
- в) подарочные карты;
- г) праздничную скидку.

21. К неценовым средствам стимулирования относят:

- а) премии;
- б) лотереи;
- в) зачетные талоны;
- г) объемное стимулирование.

22. Сэмплинги – это:

- а) подарочные наборы товаров к какому-нибудь празднику;
- б) совмещенная продажа основного и сопутствующих товаров;
- в) образцы товаров, которые бесплатно раздаются или рассылаются для предварительного ознакомления с ними;
- г) товары, выставленные в витрине в качестве элемента экспозиции.

23. Скидка на товар в розничном магазине, на который устанавливается заведомо низкая цена на уровне (или ниже) себестоимости, с целью его рекламы, называется:

- а) сезонная;
- б) «убыточный лидер»;
- в) временная;
- г) вынужденная.

24. POS-материалы – это:

- а) рекламные материалы о товаре;
- б) средства оформления мест продажи;
- в) рекламная информация о магазине, которая предоставляется покупателю по почте;
- г) рекламная информация о товарах, которая предоставляется различными способами покупателю.

25. К наружным средствам оформления магазина относят:

- а) витрины;
- б) вобблер;
- в) вывески;
- г) маркизы.

26. Напольная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговый объект или указывающая направление к ней, называется:

- а) диспенсер;
- б) шелфтокер;
- в) штендер;
- г) дисплей.

27. К POS-материалам торгового зала относятся:

- а) диспенсер;
- б) шелфтокер;
- в) штендер,
- г) мобайл.

28. Небольшой рекламный указатель на пластиковой гибкой ножке, который крепится к полке или стеллажу, называется:

- а) постер;
- б) баннер;
- в) блистер,
- г) вобблер.

29. К подвесным POS-материалам торгового зала не относится:

- а) джумбо;
- б) стикер;
- в) мобайл;
- г) баннер.

30. Правильные требования к оформлению и расположению ценников следующие:

- а) формат ценника должен быть одинаковым для всех товаров в магазине;
- б) не должен закрывать фэйсинг продукции;
- в) располагаются в середине выкладки определенного товара;
- г) располагаются по ходу движения покупателя, в начале выкладки товара, снизу слева.

31. Манера поведения продавца и покупателя в реальной ситуации осуществления сделки – это:

- а) метод продажи;
- б) стиль продажи (покупки);
- в) форма торгового обслуживания;
- г) система торгового обслуживания.

32. С точки зрения взаимоотношений с магазином, всех покупателей делят на следующие типы:

- а) случайный покупатель;
- б) традиционный покупатель;
- в) потенциальный покупатель;
- г) эксклюзивный покупатель.

33. Документ, в котором дается максимально конкретное описание того, что сотрудник должен знать и сделать в определенной ситуации, называется:

- а) должностная инструкция;
- б) стандарт;
- в) профиль;
- г) методические указания.

34. При работе с покупателем эффективными являются следующие действия продавца:

- а) усложнять процесс покупки;

- б) притягивать внимание других покупателей;
- в) навязчиво приветствовать;
- г) поднимать значимость покупателя.

35. При работе с покупателем необходимо исключить следующие действия продавца:

- а) сравнивать товары с акцентом на негативе;
- б) общаться с коллегами-продавцами;
- в) использовать юмор;
- г) уводить покупателя с зоны покупки.

ГЛОССАРИЙ

Ассортиментная матрица – это полный перечень всех товарных позиций, утвержденных для продажи в конкретном магазине на определенный период времени с учетом требований ассортиментной политики компании и особенностей формата и расположения магазина, включая и сезонные товары.

Атмосфера магазина – совокупность его физических характеристик, таких как архитектура, планировка, знаки и дисплеи, цвета, освещение, температура, звуки и запахи, создающих в сознании покупателей определенный образ торгового объекта.

Баннер – вертикальная или горизонтальная перетяжка большого размера, размещаемая над точкой продажи.

Бли́стер – прозрачный пластиковый лист с выемкой для муляжа продукции, загибом для ценника и клейкими полосами по периметру.

Бонеты – отдельно стоящие прилавки с полками, корзинками или крючками, не имеющие крышки.

Визуальный мерчандайзинг – вся презентационная деятельность, рассчитанная на зрительное восприятие товара покупателем.

Вобблер – небольшой плотный плакат (рекламный указатель) с логотипом фирмы или изображением бренда, подвижно крепящийся к стеллажу на пластиковом хлястике.

Выкладка товаров – определенные способы укладки и демонстрации товаров на торговом оборудовании в торговом зале.

Выкладка товаров вертикальная – способ укладки и демонстрации товаров, при котором однородные товары размещают на полках по вертикали, сверху вниз.

Выкладка товаров горизонтальная – способ укладки и демонстрации товаров, при котором тот или иной товар размещают вдоль по всей длине оборудования.

Выкладка товаров декоративная – выполненная с применением средств объемно-пространственной композиции выкладка товаров, используемая для оформления витрин и стеллажей в отделах, где продажа производится через прилавков.

Выкладка товаров массовая – способ размещения товаров повседневного или повышенного спроса, при котором тот или иной товар выставляют в больших количествах.

Выкладка товаров многотоварная – массовая выкладка нескольких различных продуктов и изделий, при которой в одной точке продаж размещаются как связанные между собой, так и не имеющие ничего общего товары.

Выкладка товаров на лотках – наиболее популярный способ размещения продукта в массовых и многотоварных выкладках, при котором демонстрируемые товары остаются в половине коробки.

Выкладки товаров «навалом» – способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукты демонстрируются в различных емкостях или на базовых стендах.

Выкладка товаров с применением тележек – способ размещения товаров в торговом зале, при котором продукт просто помещается в тележку (или проволочную корзину), к которой прикрепляется соответствующий указатель.

Выкладка товаров товарная служит для показа и отпуска товаров.

Гирлянда – ряд повторяющихся изображений, использующийся для украшения отделов или проходов между стеллажами. Указывает на логотип или изображение товара.

Дисплей – изготовленная из бумаги, картона, пластика, дерева или металла специальная конструкция, презентующая товар в дополнительной точке продажи.

Диспенсеры (лотки для листовок) и листовки – использующиеся в период проведения в магазине специальных рекламных акций, а также для распространения информации о товаре-новинке.

Дополнительная точка продаж – место, где продукция, представленная в основной точке продаж, размещается отдельно.

«Золотой треугольник» – площадь торгового зала, расположенная между входом в торговый зал, кассой и ходовым (основным) товаром.

Зона адаптации – участок торгового зала, соответствующий состоянию адаптации посетителей и характеризующийся низкими показателями концентрации и устойчивости внимания.

Зона возвращения – заключительный отрезок маршрута посетителей, характеризующийся состоянием ненапряженного выборочного внимания.

Импульсная покупка – незапланированная покупка, совершаемая под влиянием импульсных потребностей.

Информация в местах продажи – все рекламные материалы, проспекты, плакаты, витрины и стенды, а также множество других предметов, дизайн которых подчинен стремлению повлиять на решение потребителя в отношении покупки непосредственно в местах продажи.

Коммуникация – процесс передачи и восприятия информации в условиях межличностного и массового общения.

Концепция сбалансированного магазина – подход к распределению площади торгового зала, при котором площади, отводимые под каждый отдел, пропорциональны объемам продаж и потребностям в торговом пространстве.

Корпоративный блок – место на стеллаже, выделенное и закрепленное под размещение товаров конкретного производителя.

Купоны – свидетельства, предоставляющие их обладателям право на сниженную цену или иную выгоду при покупке товара или услуги.

Личные продажи – коммуникационный процесс между продавцом и покупателем, когда в ходе личного обмена информацией торговец помогает потребителям удовлетворить имеющиеся у них потребности.

Лояльность покупателей – установившиеся доверительные отношения между продавцом и покупателями, при наличии которых потребители благожелательно относятся к магазину и при покупке определенных категорий товаров, прежде всего, посещают «избранную» торговую точку.

Мерчандайзинг – это комплексное направление маркетинга и коммерческой деятельности, способствующее стимулированию розничных продаж посредством привлечения внимания конечных покупателей к определенным маркам или группам товаров в местах продаж без активного участия специального персонала.

Мерчандайзер – специалист, занимающий постоянную должность и наделенный полномочиями в области принятия решений по конкретным видам деятельности, обеспечивающим продвижение и продажу товаров в магазине.

Мобайл – подвесная конструкция, фигурный плакат на жесткой основе или объемное изображение товара.

Муляж (джумбо) – увеличенная копия упаковки товара, которая крепится к потолку или устанавливается на верхней полке стеллажа.

Основная точка продаж – место в торговом зале, где представлен весь ассортимент данной товарной группы.

Планировка торгового зала – система размещения торгового и демонстрационного оборудования, формирующая схемы движения покупательских потоков в торговом зале.

«План-карта» торгового оборудования – схема распределения познавательных ресурсов посетителей по горизонтали и (или) вертикали прилавка, стеллажа или иной конструкции для выкладки и демонстрации товаров.

Планограмма – графическое изображение выкладки товара на конкретном торговом оборудовании магазина с комментариями.

POS-материалы – это средства, размещаемые непосредственно в местах продаж для создания эффективных коммуникаций между потенциальным покупателем и товаром для увеличения объема продаж.

Презентация товара (внутримагазинная реклама) – совокупность средств и методов, используемых для объективного информирования потребителей об имеющихся в продаже товарах, их свойствах и качестве, формах обслуживания.

Ранер (ламбрикен) – гофрированная лента с логотипами для обрамления палеты.

Ротация – деятельность по выставлению старого запаса товаров на передний план, чтобы продать его как можно скорее.

Сезонный мерчандайзинг – комплекс мер по планированию и продвижению торгового ассортимента на основе взаимосвязанных продаж товаров повышенного спроса в каждое время года.

Стандарты мерчандайзинга – корпоративный документ, который разрабатывается и внедряется для поддержки системы мерчандайзинга в компании.

Стикер (наклейка) – изображение с клеевой поверхностью на обратной стороне. Привлекает внимание к определенной торговой марке.

Товарная категория – совокупность товаров, объединение которых в группу для совместной продажи и управления отвечает целям и задачам розничного торговца.

Товарный классификатор – разделение всех товаров на уровни: классы, товарные группы и товарные категории.

Точка продаж – место в торговом зале, где потребитель может увидеть товар и принять решение о выборе и покупке.

Установочная площадь – площадь торгового зала, занятая под торговое оборудование.

Франчайзинг – система контрактных отношений, при которых одна сторона, франчайзер, на определенных условиях представляет право другой стороне, франчайзи, использовать свое имя, технологию и (или) ноу-хау для ведения своего дела при сохранении полной юридической и экономической самостоятельности.

Фэйсинг – единица продукции, повернутая к покупателю лицевой частью упаковки.

«Холодная» зона – наименее посещаемая покупателями часть торгового зала.

Шелфтокер – картонная полоса, прикрепляемая на торец полки торгового оборудования и отделяющая товары одной торговой марки от других торговых марок.

Штендер – напольная выносная конструкция, устанавливаемая непосредственно перед входом в торговую точку или указывающая направление к ней.

Экспозиционная (демонстрационная) площадь – сумма площадей всех плоскостей оборудования, используемых для демонстрации товаров.

СПИСОК РЕКОМЕНДУЕМОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. **Веллхофф, А.** Мерчендайзинг; эффективные инструменты и управление товарными категориями / А. Веллхофф, Ж. Э. Масон. – М. : Дом Гребенникова, 2004. – 280 с.
2. **Венедиктов, С. П.** Управление продажами : учеб. пособие / С. П. Венедиктов. – М. : Экономика, 2007. – 50 с.
3. **Гузелевич, Н.** Мерчендайзинг: практика эффективных продаж / Н. Гузелевич. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 192 с.
4. **Глубокий, С. В.** Товаропроводящая сеть предприятия: эффективные решения по организации, маркетингу и менеджменту / С. В. Глубокий. – Минск : Изд-во Гревцова, 2008. – 376 с.
5. **Коммерческая деятельность** : учеб. для вузов / С. Н. Виноградова [и др.]. – Минск : Выш. шк., 2009. – 479 с.
6. **Кузнецов, И. Н.** Управление продажами : учеб. пособие / И. Н. Кузнецов. – М. : ИТК Дашков и К°, 2007. – 492 с.
7. **Климин, А. И.** Стимулирование продаж : учеб. / А. И. Климин. – М. : Вершина, 2007. – 272 с.
8. **Кондрашов, В. М.** Управление продажами : учеб. для вузов / В. М. Кондрашов. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2007. – 319 с.
9. **Методические** указания по управлению товарными ресурсами в потребительской кооперации : постановление Правления Белкоопсоюза от 11 окт. 2008 г. № 21. – Минск : Белкоопсоюз, 2008. – 99 с.
10. **Организация** и технология торговли : учеб. для вузов / С. Н. Виноградова [и др.] ; под общ. ред. С. Н. Виноградовой. – Минск : Выш. шк., 2008. – 479 с.
11. **Пигунова, О. В.** Мерчендайзинг в розничной торговле : курс лекций / О. В. Пигунова. – Гомель : Бел. торгово-экон. ун-т потребит. кооп., 2008. – 72 с.
12. **Пигунова, О. В.** Тенденции и прогнозирование спроса на специалистов рыночного профиля в области коммерции и организации торговли // Потребит. кооп. – 2008. – № 1. – С. 49–53.
13. **Пигунова, О. В.** Стандарты торгового обслуживания: понятие, значение, классификация / О. В. Пигунова, А. П. Гуменников // Потребит. кооп. – 2005. – № 2. – С. 13–18.
14. **Поведение** потребителей : учеб. пособие / Т. Н. Байбардина, [и др.]. – Минск : Изд-во Гревцова, 2010. – 176 с.
15. **Пожидаева, А. И.** Управление продовольственным магазином: семь шагов к успеху / А. И. Пожидаева, И. А. Процко, Н. Ю. Королева ; под общ. ред. А. И. Пожидаевой. – Минск : Изд-во Гревцова, 2007. – 248 с.

16. **Розничные** торговые сети: стратегия, экономика и управление : учеб. пособие / А. А. Асютин [и др.]. – 2-е изд. – М. : КноРус, 2008. – 424 с.

17. **Санитарные нормы**, правила и гигиенические нормативы «Гигиенические требования к торговым объектам по торговле продовольственным сырьем и пищевыми продуктами» : постановление М-ва здравоохранения Респ. Беларусь от 17 июля 2009 г. № 85. – Минск : М-во здравоохранения Респ. Беларусь, 2009. – 19 с.

18. **Семин, О. А.** Сервис в торговле. Искусство торговать или секреты мерчендайзинга. В 3 кн. Кн. 2 : учеб. пособие / О. А. Семин, В. А. Сайдашева, В. В. Панюкова. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Изд-во Дело и сервис, 2006. – 112 с.

19. **Снегирева, В. В.** Книга мерчендайзера / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2006. – 384 с.

20. **Снегирева, В. В.** Розничный магазин. Управление ассортиментом по товарным категориям / В. В. Снегирева. – СПб. : Питер, 2007. – 416 с.

21. **Сорокин, Е. П.** Стандарты организаций: старые знакомые в новом статусе // Стандарты и качество. – 2004. – № 4. – С. 78–84.

22. **СТБ 1393-2003.** Торговля. Термины и определения. – Введ. 2003-04-28. – Минск : Госстандарт, 2003. – 17 с.

23. **Сысоева, С. В.** Управление ассортиментом в рознице. Категорийный менеджмент / С. В. Сысоева, Е. А. Бузукова. – СПб. : Питер, 2010. – 288 с.

24. **Сысоева, С. В.** Большая книга директора магазина / С. В. Сысоева, Г. Г. Крок. – СПб. : Питер, 2011. – 416 с.

25. **Сысоева, С. В.** Стандарт работы розничного магазина. Разработка инструкций, регламентов и обучение торгового персонала / С. В. Сысоева. – СПб. : Питер, 2011. – 288 с.

26. **Управление** продажами : учеб. / Р. Спиро [и др.]. – М. : Изд. дом Гребенникова, 2007. – 704 с.

27. **Чкалова, О. В.** Торговое дело : учеб. пособие / О. В. Чкалова. – М. : ЭКСПО, 2008. – 320 с.

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение А

Признаки классификации продаж

Признак	Типы (модели) продаж
1. Выполняемые функции	Операторные. Миссионерские. Креативные
2. С позиций ориентации продавца на клиента или на продукт	Обслуживание. Агрессивные. Спекулятивные. Консультационные
3. По длительности устанавливаемых контактов с потребителями	Транзакционная. Продажи через развитие отношений
4. По уровню создаваемой ценности	Транзакционная модель продажи. Консультационная модель продажи. Предпринимательская модель продажи

Логика появления мерчандайзинга

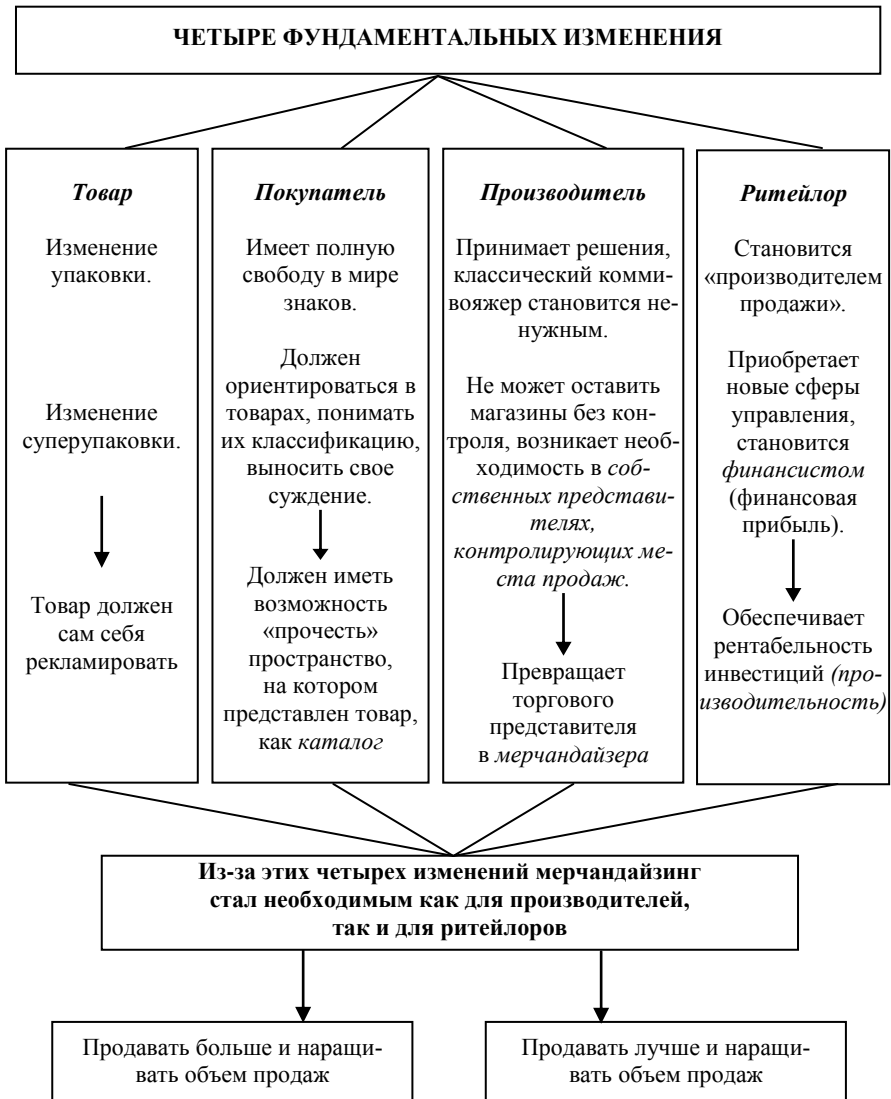




Рисунок В.1 – Три закона мерчандайзинга

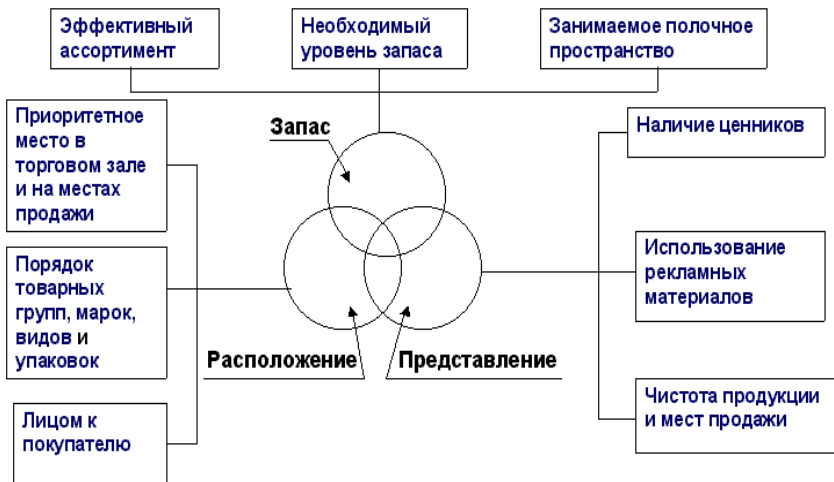
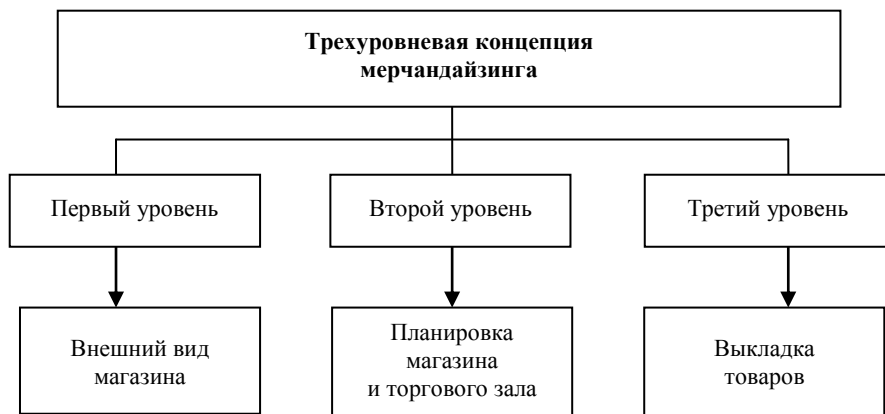


Рисунок В.2 – Содержание законов мерчандайзинга

Трехуровневая концепция мерчандайзинга



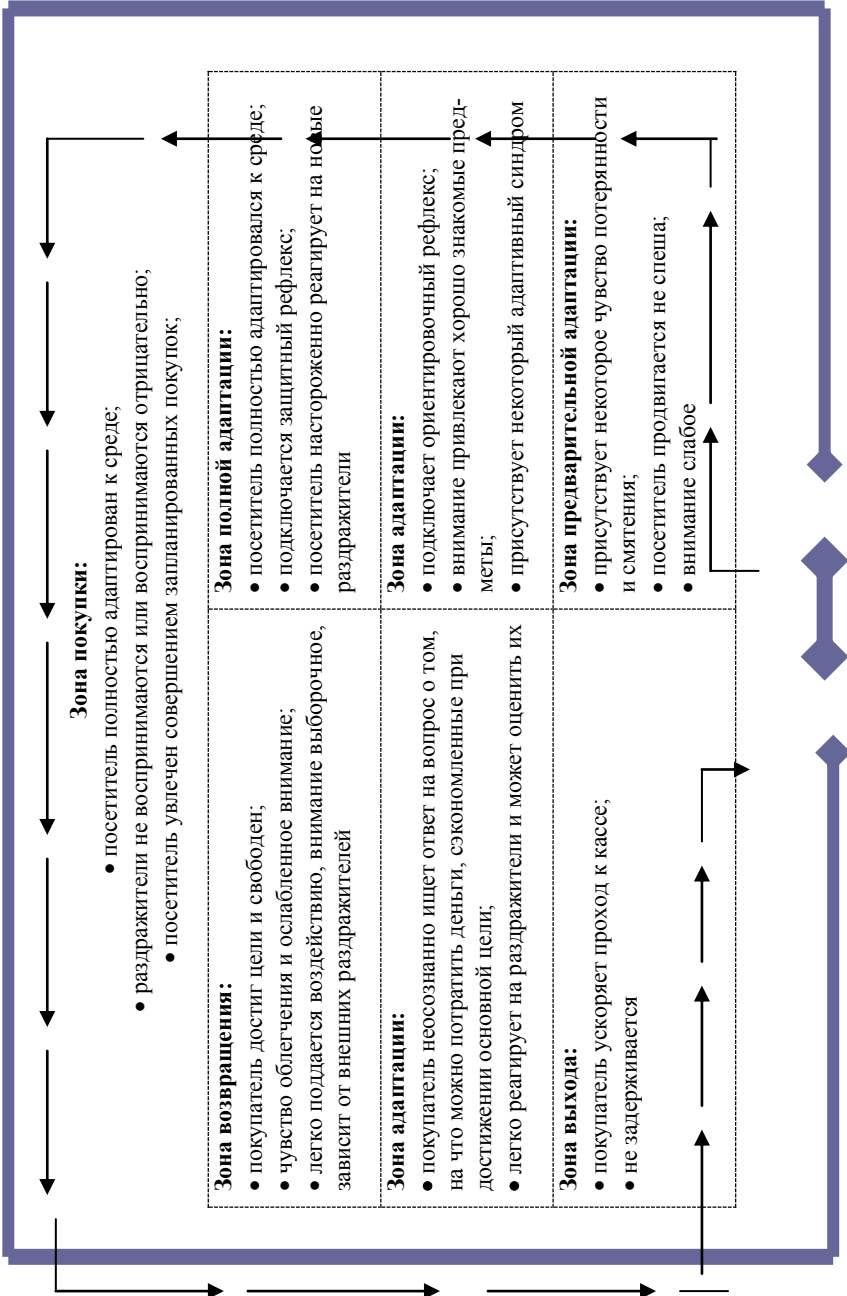
Характеристика и область применения различных цветов в оформлении магазина

Цвет	Характеристика	Применение
Красный	Цвет лидерства. Цвет заметный и запоминающийся, он считается мужским, сильным, энергичным. Это и предупреждение, и знак «Стоп!» («Остановись, посмотри на меня!»). Он живой и теплый, однако, не легкомысленный	Используется для оформления недорогих магазинов
Оранжевый	Цвет молодости, динамики и энергии. Цвет не массовый, а избирательный, подходит не для любой компании. В отличие от красного, он не настолько агрессивен и криклив, но также заметен. Дружелюбный и мирный, но бросающийся в глаза теплый и солнечный цвет	Применяется для динамичной и молодой аудитории
Розовый	Цвет детей и женщин. Это молодость, красота, нежность, но также инфантильность, поверхностность, слащавость. При неумелом использовании будет кричащим и вульгарным	Традиционно используется в магазинах игрушек, товаров для будущих мам и новорожденных, косметики, одежды для молодых девушек. Пастельный розовый может быть фоном, а для внешнего оформления и логотипа обычно выбирается яркий розовый цвет
Желтый	Он массовый, демократичный, привлекающий внимание, обреченный быть замеченным. Но он несет однозначную информацию: дешево, доступно, для всех. Это цвет распродаж. В сочетании с синим, желтый выигрывает, так как он ярче. Сочетание желтого и черного таит в себе напряжение	Такое сочетание подходит для молодежной аудитории, которой нравятся вызов, поэтому должно быть смягчено за счет образа – чего-то обтекаемого, со скругленными углами
Синий	Цвет спокойствия, мужественности, достоинства. Это символ товара престижного, недешевого, не для всех. Солидность и консерватизм в сочетании с золотом приобретают оттенок роскоши. Это технологичный и мужской цвет, имеющий множество оттенков. Будучи спокойным и неактивным, проигрывает в сочетании с желтым и красным, если синего в оформлении меньше. Он легко становится фоном, в отношении со своим покупателем всегда держит дистанцию. Его главное преимущество – во множестве оттенков и сочетаемости практически со всеми цветами спектра	

Окончание

Цвет	Характеристика	Применение
Голубой	Это цвет неба, прохлады, он зрительно увеличивает пространство и как бы наполняет его свежим воздухом; создает впечатление легкости и чистоты	Подходит для оформления интерьера магазина, для вывески в меньшей степени, так как не будет выделяться на фоне вывесок других магазинов
Зеленый	Самый спокойный и здоровый цвет. «Со мной надежно, верьте мне», – говорит он. Но его часто не замечают на фоне более ярких цветов. Цвет не для всех, он внушает доверие, хотя и не сигнализирует о дешевых продуктах или услугах. Как правило, теряется на фоне любых сочетаний, поэтому при использовании зеленого лучше предпочесть его без каких либо «соседей», так как он заимствует у рядом расположенных цветов их значение. Желто-зеленое сочетание имеет значение «дешево и сердито», сине-зеленое – «скромно, но со вкусом». В соседстве с черным приобретает солидность и элитарность	
Коричневый	Цвет солидный и основательный. Он не бросается в глаза, консервативен, устойчив, удобен. Но чтобы не быть скучным и сиротливым, ему требуется дополнительная поддержка: яркий цвет, стильный шрифт, фактура или материал, указывающий на роскошь, или прямая ассоциация с чем-то престижным (шоколадом, кофе, мехом)	Он популярен среди магазинов изделий из кожи и меха, табачных изделий, товаров для мужчин, так как свидетельствует об избирательности аудитории и товарах «не для всех»
Черный	Создает ощущение закрытости, отстраненности, этот цвет не нравится большинству людей	Не подходит ни для вывесок, ни для оформления интерьера
Серый	Цвет стиля «хай-тек», может придать интерьеру спокойствие и упорядоченность	Не рекомендуется для вывесок
Белый		На вывеске может быть только фоном. Белые буквы даже на самом ярком фоне выглядят тускло и непривлекательно

Вероятные характеристики поведения покупателя на отдельных этапах его движения по торговому залу



Повышение (снижение) продаж в зависимости от перемещения на полке

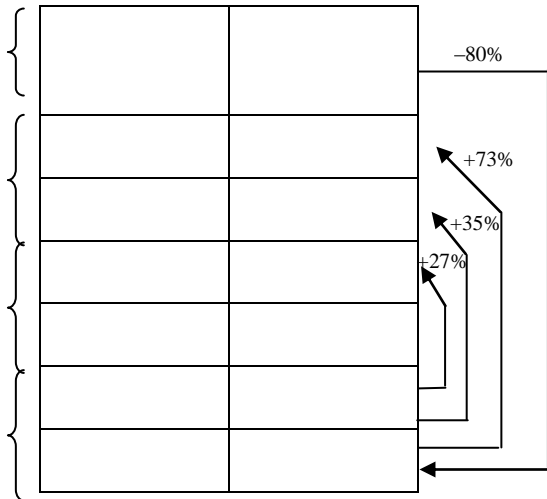
«Холодная» зона, свыше 180 см

Нейтральная зона
на высоте 160–180 см

«Горячая» зона,
«Золотая» полка,
полки на высоте 110–160 см

Нейтральная зона,
полки на высоте 80–110 см

«Холодная» зона,
полки на высоте до 80 см



Характерные отличия торгового и категорийного менеджмента

Основные положения	Характерные отличия	
	Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
1. Особенности системы управления	Централизованная система управления	Децентрализованная (полицентрическая) система управления, предполагающая создание нескольких центров ответственности
2. Объект управления	Хозяйственная деятельность предприятия в целом или ее конкретные сферы	Категории торгового ассортимента и процесс их формирования; процесс реализации
3. Основная цель деятельности предприятия на рынке	Обеспечение прибыльности или доходности предприятия	Достижение максимального соответствия ассортимента дифференцированным потребностям рынка
4. Специализация в управлении	По ключевым сферам деятельности, образующим подсистемы менеджмента	По категориям объекта управления
5. Преимущественный тип организационной структуры	Линейно-функциональная структура с четким разделением труда и установленной иерархией управления	Матричная организационная структура, ориентированная на самостоятельное принятие решения и координацию деятельности по горизонтали
6. Порядок распределения ресурсов	Ресурсы внутри товарных групп, как правило, не разделяются	Принцип самоуправления категорий. Распределение ресурсов осуществляется по всем товарным категориям
7. Критерии эффективности управления	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, доля рынка, прибыльность	Приобретенный стратегический потенциал предприятия, степень соответствия торгового ассортимента действительному спросу
8. Характер ассортиментной стратегии	Организация ассортимента тех групп товаров, которые пользуются спросом и способны принести фирме намечаемую прибыль	Организация ассортимента тех групп товаров, которые соответствуют потребностям рынка и (или) способны повысить общую потребительскую ценность всего ассортимента
9. Направления совершенствования ассортимента	Совершенствование структуры торгового ассортимента	Совершенствование концепции торгового ассортимента
10. Процесс целеполагания	Постоянная корректировка структуры ассортимента в зависимости от состояния рынка	Постоянное совершенствование структуры ассортимента независимо от состояния рынка

Окончание

Основные положения	Характерные отличия	
	Торговый менеджмент	Категорийный менеджмент
11. Характер принимаемых решений	Принимаемые решения требуют многовариантных расчетов и основываются на концептуальных навыках руководства	Принимаемые решения основываются на статистических методах контроля, анализа и регулирования
12. Взаимоотношения с поставщиками	Предприятие имеет большее число поставщиков и возможность выбирать тех из них, которые предлагают поставки на более выгодных условиях	Предприятие устанавливает более широкие партнерские отношения с поставщиками, идет на развитие стратегических союзов и альянсов
13. Мотивация персонала	На выполнение должностных инструкций, формальных обязанностей	На творческий подход к своим обязанностям, на поиск оригинальных решений

Образцы товарных классификаторов
(приводятся с сокращениями)

Таблица К.1 – Супермаркет

Товарная группа	Товарная категория
Винно-водочные изделия	Водка
	Вино
	Коньяк
	Ликер
	Настойки
	Шампанские и игристые вина
	Виски, текила, джин и т. п.
Слабоалкогольные напитки	Пиво
	Коктейли
Безалкогольные напитки	Соки, нектары
	Вода минеральная
	Вода газированная
Молочная продукция	Масло
	Молоко
	Йогурты
	Кефир
	Ряженка
	Творог
	Сметана
	Иные кисломолочные продукты
	Пудинги, десерты, коктейли
	Сырки творожные
	Сливки
	Маргарин
	Муссы
Сыры	Сыры фасованные
	Сыры плавленые
Мясная гастрономия	Сыры полутвердые, брынза
	Колбаса вареная
	Колбаса копченая
	Колбаса варено-копченая
	Ветчины
	Сосиски
	Сардельки
	Копчености
	Яйцо

Товарная группа	Товарная категория
Овощи-фрукты	Овощи
	Фрукты
	Зелень
	Сухофрукты
	Орехи, семечки
Деловая одежда	Костюмы
	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
Повседневная одежда	Джемперы
	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
	Свитеры
	Джинсы
	Футболки
	Майки

Таблица К.2 – Магазин электроники и бытовой техники

Товарные группы	Товарная категория
Аудио, видео, DVD	Телевизоры
	ЖК-телевизоры
Связь	Радиотелефоны
	Сотовые телефоны
	Сотовые телефоны с контрактом
	Карты оплаты
	Коммуникаторы
	Аксессуары для телефонов
Фототехника	Цифровые фотоаппараты
	Пленочные фотоаппараты
	Аксессуары

Таблица К.3 – Магазин женской одежды

Товарная группа	Товарная категория
Деловая одежда	Костюмы
	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
Повседневная одежда	Пиджаки
	Брюки
	Юбки
	Блузы
	Платья
	Топы
	Джемперы
	Свитеры
	Джинсы
	Футболки
	Майки

Образцы ассортиментной матрицы

Таблица Л.1 – Продукты питания

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик
Слабо-алкогольные напитки	Пиво	Пиво импортное. Пиво отечественное	Пиво «Балтика»	ООО «__»
			Пиво «Бочкарев»	ООО «__»
			Пиво «Золотая бочка»	ООО «__»

Таблица Л.2 – Одежда

Группа	Категория	Подкатегория	Товарная позиция	Поставщик	Размеры	Сезон, год
Женская одежда	Брюки	Деловой стиль	Брюки 6208-041-0953, цвет вишневый	ЧП «__»	Размер 44–54	Осень-зима 2008–2009
			Брюки 6206-193-0109, цвет серый	ЧП «__»	Размер 44–52	Вне сезона
			Брюки 6206-193-0110, цвет песочный	ЧП «__»	Размер 44–52	Вне сезона
Мужская одежда	Сорочки, рубашки		А-123 Рубашка с длинным рукавом белая А-124	ЧП «__»	Размер 41–44	Вне сезона
			Рубашка с длинным рукавом голубая	ЧП «__»	Размер 41–44	Вне сезона

Классификация методов средств стимулирования конечных потребителей

1. Цели проведения мероприятий по стимулированию

Увеличение объема продаж и прибыли	Реализация различных этапов пирамиды коммуникации	Позиционирование бренда	Увеличение и сохранение доли рынка
------------------------------------	---	-------------------------	------------------------------------

2. Ценовые и неценовые методы

Ценовые методы		Неценовые методы	
Сплошное стимулирование Праздничная скидка. «Убыточный лидер». Дисконтные карты. Купоны. Продажа в кредит. Возврат денег	Выборочное стимулирование Скидки за объем покупки, по времени покупки, на немодный товар, при повторной покупке. Подарочные карты	Сплошное стимулирование Зачетные талоны. Объемное стимулирование. Бесплатные образцы. Подарки. Многоразовая упаковка. Дополнительная гарантия	Выборочное стимулирование Конкурсы. Игры. Лотереи.

3. Систематичность проведения мероприятий во времени

Приуроченные к различным датам	Сезонные	Регулярные	Однократные
--------------------------------	----------	------------	-------------

4. Субъект стимулирования

Собственные покупатели	Покупатели товаров конкурентов	Потенциальные покупатели
------------------------	--------------------------------	--------------------------

5. Инициатор проведения мероприятий по стимулированию

Розничная торговля	Производители товаров и услуг	Совместно производители и торговля	Сетевые мероприятия
--------------------	-------------------------------	------------------------------------	---------------------

6. Охват географического рынка

Местные	Региональные	Общенациональные	Глобальные
---------	--------------	------------------	------------

7. Период (длительность) мероприятия

Краткосрочные (до 1 мес.)	Среднесрочные (1–3 мес.)	Долгосрочные (3–6 мес.)	Бессрочные (срок не ограничен)
---------------------------	--------------------------	-------------------------	--------------------------------

8. Используемые средства коммуникаций (рекламы)

Массовая реклама	Прямая реклама	Реклама на месте продажи	Упаковка
------------------	----------------	-----------------------------	----------

9. Взаимодействие со стимулируемыми методами персональных коммуникаций

Презентации, выставки, представления	Демонстрация и свободное испытание товара в действии	Информация от продавцов	Промоушен-акции. Сэмплинг, дегустации. Раздача рекламных материалов
--------------------------------------	--	-------------------------	---

10. Методы удаленных коммуникаций со стимулируемыми

SMS	Почта	Электронная почта	Телефон
-----	-------	-------------------	---------

**Требования, предъявляемые к специалистам
в области продаж [12]**

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Мерчандайзер	Специалист по продвижению товаров в розничной торговле. Основная задача – грамотное размещение (выкладка) товара своей компании в магазинах, контроль наличия полного ассортимента товаров, обеспечение магазинов рекламной продукцией. Иногда – контроль собственных цен и сбор информации о ценах на аналогичные товары конкурентов. По результатам представляет отчет руководителю – торговому представителю или супервайзеру мерчандайзеров	Высшее, неоконченное высшее, среднее специальное образование. Возраст – 20–25 лет. Опыт работы необязателен, так как многие компании имеют собственные стандарты размещения продукции, взаимодействия с клиентом и проводят специальное обучение до начала работы. В других случаях крайне необходимы актуальные знания в области классических процедур и приемов мерчандайзинга. Презентабельный внешний вид, коммуникабельность, активность
Торговый представитель	Работает с розничными торговыми точками. Основные функции – поиск новых клиентов, заключение договоров на поставку продукции, контроль современности поставок и оплаты за отгруженную продукцию. Иногда продает продукцию за наличный расчет и сразу отгружает (продажа «с колес»). Может выполнять функции мерчандайзера, если в штатном расписании такая должность не предусмотрена. Количество посещений в день (клиентов) – в среднем 12. Составляет отчет и представляет, как правило, супервайзеру	Высшее образование, 25–30 лет, опыт работы не менее одного года. Необходимы умение вести деловые переговоры на различных уровнях, склонность к убеждению и лидерству, коммуникабельность, стрессоустойчивость, водительские права и личный автомобиль. Самое распространенное требование – опыт на рынке позиции торговых товаров быстрой оборачиваемости (продукты питания, напитки, табачная продукция, косметические товары). Следующая ступень – должность супервайзера либо регионального представителя
Супервайзер	Основная задача – организация и контроль работы торговых представителей. В подчинении, как правило, бывает от 3 до 15 торговых представителей.	Супервайзером, как правило, становится торговый представитель, имеющий опыт работы не менее 2–3 лет (далее смотрит требования к торговому представителю)

Продолжение

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
	<p>Распределяет клиентов между торговыми представителями, определяет индивидуальные планы продаж, контролирует их выполнение. Контролирует работу торговых представителей с клиентами, урегулирует сложные и конфликтные ситуации, оценивает результаты работы торговых представителей и предоставляет информацию для начисления им заработной платы. Может осуществлять продажи нескольким крупным клиентам. Далее может занять место регионального представителя или регионального менеджера</p>	
Региональный представитель	<p>Необходим, если планируются продажи в других регионах – городах, областях. Обычно начинает развитие продаж в регионе «с нуля», работая при этом в режиме домашнего офиса. Основная задача – реализация программы по продвижению продукции своей компании на закрепленной за ним территории. В программу входит активный поиск и установление партнерских отношений с потенциальными клиентами, презентация товара, заключение договоров на поставку, планирование прибыли и обеспечения выполнения плановых показателей, контроль деятельности дистрибьюторов</p>	<p>Высшее образование плюс дополнительное образование в области продаж. Опыт работы в области продвижения продукции в регионе не менее 2–3 лет; проведение мероприятий; стимулирующих продажи; желательны водительские права и личный автомобиль. Личные качества: высокая самоорганизованность, ответственность; энергичность, умение найти выход из нестандартных ситуаций с максимальной выгодой для обеих сторон. Успешное освоение регионального рынка и наличие коллектива может стать началом открытия в регионе представительства или филиала, возглавить который региональный менеджер может уже в качестве директора</p>
Специалист по продукту (направлению)	<p>Отвечает за направление работы. Работает с клиентами и отвечает за работу с поставщиками и продвижение продукта на рынке</p>	<p>Качественный уровень бизнесмышления, хорошая экономическая база знаний, аналитические способности. Отличное знание продукта, рынка потребителей, конкурентов. Высшее специальное образование</p>

Окончание

Основные категории специалистов	Основные функции	Предъявляемые требования
Специалист по активным продажам	Работает в «поле» и оценивается по количеству посещений клиентов и выполненным заявкам	Должен найти подход к каждому клиенту и уметь расположить его к себе. Пунктуальность, ответственность, дисциплинированность, творческая работа с клиентом, ведение отчетов и аналитики. Презентабельная внешность, хорошие манеры, уверенность в себе, находчивость. Среднее или высшее образование
Специалист по телемаркетингу	Занимается телефонными продажами	Высшее или среднее специальное образование, развитая и правильная речь, хорошее владение компьютерными программами Word и Excel. Экономическое образование, хорошие навыки работы с клиентами, стрессоустойчивость
Специалист по работе с VIP-клиентами (корпоративными, ключевыми – это 20% клиентов, которые приносят компании 80% прибыли)	Устанавливает и поддерживает коммерческие связи со стратегическими клиентами (устанавливает партнерские отношения). Владеет полной информацией о клиентах, быстро и на высоком качественном уровне обслуживает их	Высокий уровень профессиональных знаний и навыков в сфере коммерческой деятельности, исключительные коммуникативные способности, умение поддерживать долгосрочные отношения. Умение располагать к себе и вызывать доверие. Пунктуальность, широкий кругозор наряду с чувством собственного достоинства. Высшее образование – минимум, часто – второе высшее

СОДЕРЖАНИЕ

Пояснительная записка.....	3
1. Теория управления продажами.....	4
1.1. Продажи как элемент коммерческой деятельности: сущность, содержание, значение и классификация.....	4
1.2. Управление продажами: сущность и организация, субъекты и объекты продаж	8
1.3. Франчайзинг в розничной торговле	12
2. Мерчандайзинг в розничной торговле	26
2.1. Сущность и значение мерчандайзинга, его цели и задачи.....	26
2.2. Принципы, законы, концепция мерчандайзинга	30
2.3. Портрет типичного покупателя. Психологические аспекты поведения отдельных групп покупателей в торговом зале магазина	32
2.4. Выбор месторасположения магазина. Составляющие микромира магазина	38
2.5. Внешний вид магазина и прилегающая территория	46
2.6. Современные подходы к планировочным решениям магазина	57
2.6.1. Общие требования к планировочным решениям.....	57
2.6.2. Сегментация площади торгового зала	59
2.6.3. Оценка правильности выбранной последовательности размещения отделов в магазине	69
2.7. Выкладка товаров	70
2.7.1. Понятие выкладки и точки продаж.....	70
2.7.2. Принципы и правила выкладки.....	73
2.7.3. Основные концепции представления товара	77
2.7.4. Специальная выкладка, ее виды.....	84
2.7.5. Рекомендации по выкладке отдельных видов товаров	88
2.7.6. Разработка и построение планограмм	93

3. Управление развитием ассортимента	96
3.1. Категорийный менеджмент – управление бизнес-единицами: понятие, задачи, аспекты	96
3.2. Товарная категория: понятие, порядок формирования	105
3.3. Товарный классификатор и ассортиментная матрица в управлении ассортиментом.....	108
3.4. Управление сезонными продажами (сезонный мерчандайзинг).....	112
4. Стимулирование розничных продаж	116
4.1. Стимулирование розничной продажи: понятие, направления, средства	116
4.1.1. Стимулирование конечных потребителей: сущность, направления, оценка эффективности.....	116
4.1.2. Ценовые методы стимулирования	119
4.1.3. Неценовые методы стимулирования	123
4.2. Характеристика и условия применения POS-материалов.....	126
5. Стратегия управления клиентами	135
5.1. Организация процесса продажи. Подходы к осуществлению продажи со стороны продавцов и покупателей.....	135
5.1.1. Этапы активной продажи.....	135
5.1.2. Стили покупок и продаж.....	138
5.2. Стратегии управления клиентами	142
5.3. Клиентинг – продажи, ориентированные на интересы и потребности покупателя	145
5.3.1. Типы покупателей	145
5.3.2. Правила работы с покупателями.....	147
6. Стандартизация торгового обслуживания.....	150
6.1. Организационная культура и этика поведения торгового персонала	150

6.2. Стандарты бизнес-процессов магазина	156
6.2.1. Понятие стандарта, содержание и правила разработки и оформления	156
6.2.2. Стандарты мерчандайзинга	161
6.3. Организация контроля продаж. Эффективность продаж.....	162
6.3.1. Внутренний и внешний контроль продаж.....	162
6.3.2. Эффективность продаж.....	165
Контрольный тест «Успешные продажи»	168
Глоссарий.....	175
Список рекомендуемой литературы	180
Приложения.....	182

Учебное издание

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Пособие

для студентов специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

**специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность
на рынке товаров народного потребления» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров**

**ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров»**

Автор-составитель

Гурская Светлана Петровна

Редактор В. В. Суздальова

Технический редактор Н. Н. Короедова

Компьютерная верстка Л. Г. Макарова

Подписано в печать 26.12.11. Бумага типографская № 1.

Формат 60 × 84 ¹/₁₆. Гарнитура Таймс. Ризография.

Усл. печ. л. 11,86. Уч.-изд. л. 13,0. Тираж 500 экз.

Заказ №.

Учреждение образования

«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

ЛИ № 02330/0494302 от 04.03.2009 г.

Отпечатано в учреждении образования

«Белорусский торгово-экономический
университет потребительской кооперации».

246029, г. Гомель, просп. Октября, 50.

**БЕЛКООПСОЮЗ
УЧРЕЖДЕНИЕ ОБРАЗОВАНИЯ
«БЕЛОРУССКИЙ ТОРГОВО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ
УНИВЕРСИТЕТ ПОТРЕБИТЕЛЬСКОЙ КООПЕРАЦИИ»**

Кафедра коммерции и технологии торговли

УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ

Пособие

для студентов специальности

1-25 01 10 «Коммерческая деятельность»

**специализации 1-25 01 10 02 «Коммерческая деятельность
на рынке товаров народного потребления» и слушателей
специального факультета по переподготовке кадров**

**ОСП «Институт повышения квалификации
и переподготовки кадров»**

Гомель 2011